STEVE ANDERSON
Karen Anderson

The Bezos Letters

BEST SELLER
USA TODAY
WALL STREET JOURNAL.

14 Nguyên Tắc Tăng Trưởng Thần Tốc Như amazon

Nguyễn Hoàng Anh *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ
First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

STEVE ANDERSON

Karen Anderson

14 NGUYÊN TẮC TĂNG TRƯỞNG THẦN TỐC NHƯ AMAZON

NHÀ XUẤT BẢN DÂN TRÍ

Số 9 - Ngõ 26 - Phố Hoàng Cầu - Q. Đống Đa - TP. Hà Nội

VPGD: Số 347 Đội Cấn - Quận Ba Đình - TP. Hà Nội

ĐT: (024). 66860751 - (024). 66860752

Email: nxbdantri@gmail.com

Website: nxbdantri.com.vn

Chịu trách nhiệm xuất bản:

BÙI THỊ HƯƠNG

Chịu trách nhiệm nội dung:

LÊ QUANG KHÔI

Biên tập : Trần Thị Phương Đông

Trình bày & Bìa : Phương Thảo

Thực hiện liên kết:

CÔNG TY TNHH VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT (First News)

Địa chỉ: 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q. 1, TP. HCM

In 4.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại Công ty Cổ phần In Gia Định

(9D Nơ Trang Long, P. 7, Q. Bình Thạnh, TP. HCM).

XNĐKXB số 186-2022/CXBIPH/3-07/DT -

QĐXB số 211/QĐXB-NXBDT cấp ngày 27/01/2022.

In xong và nộp lưu chiểu quý I/2022. ISBN: 978-604-344-940-2.

“Sau quá trình phục vụ với vai trò giám đốc điều hành ở ‘hậu trường’ trong gần như toàn bộ sự nghiệp của mình, hầu hết những gì Steve Anderson khám phá về Jeff Bezos và Amazon đã khiến tôi nhớ về di sản của Walt Disney. Walt đã có một tầm nhìn và thực hiện nó; Jeff có một tầm nhìn và cũng đã biến nó thành hiện thực; và bạn cũng hoàn toàn có thể hiện thực hóa tầm nhìn của mình, đồng thời giúp tầm nhìn đó diễn ra nhanh hơn và dễ dàng hơn khi vận dụng các nguyên tắc mà Steve đưa ra trong cuốn sách này. Tôi nghĩ rằng có khá nhiều ‘ma thuật’ trong cuốn sách này! Làm tốt lắm, Steve!”

Lee Cockerell

Cựu Phó Giám đốc Điều hành, WALT DISNEY WORLD® Resort

Tác giả cuốn sách bán chạy Creating Magic: Common Sense

Leadership Strategies from a Life at Disney

“Tôi vừa đến châu Âu và thức dậy vào nửa đêm vì chênh lệch múi giờ. Tôi lấy iPad của mình ra và bắt đầu đọc The Bezos Letters. Tôi không tài nào có thể đặt cuốn sách này xuống. Tôi mường tượng rằng ấn phẩm này sẽ trở thành một cuốn giáo trình đại học, một cẩm nang mà tất cả những người trẻ tuổi cần phải nắm lấy. Cuốn sách chứa đựng tầm nhìn sâu sắc phù hợp với mọi lứa tuổi! Làm tốt lắm, Steve. Tôi sẽ còn giới thiệu cuốn sách này nhiều, nhiều nữa.”

Jim Hackbarth

Chủ tịch & CEO, Assurex Global

“Thông thường, mọi người đều nghĩ rằng những doanh nghiệp thành công đều giữ riêng cho mình những bí mật không bao giờ tiết lộ với bất kỳ ai. Nhưng, với cuốn sách này, Steve Anderson đã chia sẻ một cách công khai những lá thư gửi tới cổ đông của Bezos và chắt lọc những nguyên lý cốt lõi cho tất cả độc giả. Không hề có bí mật ẩn sau bức rèm, Jeff Bezos tiết lộ những suy nghĩ và chiến lược của mình từ những ngày đầu tiên thành lập Amazon cho tới tận ngày nay. Nếu bạn đang kiếm tìm một bản hướng dẫn xây dựng và phát triển doanh nghiệp, thì đích thị là đây rồi.”

Dan Miller

Tác giả cuốn sách bán chạy 48 Days to the Work You Love

“Trong một thế giới tràn ngập những lời nói phóng đại về thành công, cuốn sách này tỏa sáng với độ tin cậy và tính xác thực cao. Mỗi lá thư đều chứa đựng những nguyên tắc là kết quả của nhiều năm can đảm thử nghiệm, rút ra bài học kinh nghiệm từ thất bại, và những khám phá đã dẫn đường chỉ lối cho Amazon vươn tới cột mốc hiện tại. Nếu bạn đang phát triển một doanh nghiệp, thì đây chính là cuốn cẩm nang hữu ích dành cho bạn. Hãy đọc đi đọc lại cuốn sách này. Nếu bạn không có ý định phát triển kinh doanh, thì mười bốn nguyên tắc thực tế này vẫn sẽ là nền tảng giúp bạn trở thành người giỏi nhất trong bất kỳ lĩnh vực nào mà bạn mong muốn. Đây là cuốn sách tôi sẽ chọn để tặng cho bạn bè của mình.”

Ken Davis

Tác giả cuốn sách bán chạy Fully Alive

“Như Steve Anderson đã chỉ ra một cách khéo léo, Jeff Bezos luôn chủ động chấp nhận thử nghiệm để nhanh chóng nhận ra những gì nên làm và những gì không nên làm. Việc thử nghiệm như vậy sẽ giúp cho bất kỳ ai cũng đều có thể tập trung vào những điều thực sự quan trọng. Nói tóm lại, cuốn sách này là một ấn phẩm cần phải đọc.”

Greg McKeown

Tác giả cuốn sách bán chạy Essentialism: The Disciplined Pursuit of Less

“Cha tôi thường nói: ‘Khi mọi thứ trở nên tồi tệ, khi con đã đến đường cùng, con sẽ đưa ra những quyết định sáng suốt, bởi con không còn sự chọn lựa nào khác. Còn khi mọi thứ đều tốt đẹp, con sẽ thường làm cho mọi thứ rối tung lên, bởi con có quá nhiều lựa chọn’. Những phân tích và hiểu biết của Steve Anderson về cách tận dụng những ‘thất bại thành công’ của Bezos/Amazon đã chứng minh phát biểu trên là không đúng. Steve chỉ ra cách thức Amazon áp dụng để tạo ra những quyết định tuyệt vời ngay cả khi mọi thứ đều đang diễn ra tốt đẹp, mặc dù ở vị thế của họ, số lượng lựa chọn gần như là vô tận. Đây là một cuốn sách tuyệt vời, một phân tích tuyệt vời.”

Duke Williams

Nhà sáng lập công ty Simply Easier Payments, Inc.

“Anderson đã vén mở những bức màn bí mật, chắt lọc những yếu tố quan trọng và nhất quán nhất của Amazon, và chia sẻ những

điều này trong cuốn The Bezos Letters. Việc nghiên cứu từng lá thư của Bezos gửi cho cổ đông hàng năm không những cung cấp cho độc giả những câu chuyện về công ty, mà còn hé lộ những nguyên lý vừa thú vị vừa mang lại hiệu quả cao giúp Amazon tăng trưởng như vũ bão. Một cuốn sách hấp dẫn chứa đầy những bí quyết để phát triển doanh nghiệp như Amazon - Mau lẹ, thần tốc, và tuyệt vời."

Stephen Roney

Đồng sáng lập & CEO công ty Roney Innovation

(thuộc tốp 5% công ty bán hàng chạy nhất trên Amazon)

"Bất kể là một ông lớn công nghệ trị giá hàng tỷ đô-la hay là một công ty gia đình, thì trong bối cảnh kinh doanh hiện tại, việc giậm chân tại chỗ đồng nghĩa với việc đi thụt lùi. Với The Bezos Letters, Steve Anderson đã cung cấp một cái nhìn đặc biệt mang tính thương hiệu của cá nhân ông về cách thức Amazon giữ lửa thẳng tiến trở thành một trong những doanh nghiệp thành công nhất lịch sử hiện đại. Những phân tích của Steve về các nguyên lý cốt lõi của Amazon là vô cùng thiết thực, chứa đựng đầy nhiệt huyết, và thật sự cần thiết đối với tất cả mọi người - dù ở góc độ cá nhân hay chuyên môn - đặc biệt đối với những người tiên phong luôn khát khao nắm bắt cơ hội mới và muốn leo lên những đỉnh cao mới."

Amy Zupon

CEO, Vertafore

"Bạn nghĩ thế nào nếu Jeff Bezos tự nguyện đưa cho bạn công thức để đạt được mức tăng trưởng vượt bậc như Amazon, và bạn có thể áp dụng tương tự? Thực tế thì anh ấy đã làm như vậy rồi, thông qua những lá thư gửi cổ đông hàng năm. Trong cuốn sách tuyệt phẩm này, Steve Anderson đã giải mã mười bốn nguyên lý tăng trưởng giúp bạn có thể áp dụng để đạt được thành công như Amazon!"

Mike Michalowicz

Tác giả cuốn sách bán chạy *Profit first và Clockwork*

"Trong cuốn sách The Bezos Letters, Steve Anderson đã cung cấp cho chúng ta một cái nhìn sâu rộng về tư duy và động cơ của vị doanh nhân thành công nhất trong lịch sử. Bằng cách vận dụng

mười bốn nguyên lý tăng trưởng mà Steve đã chắt lọc từ những lá thư gửi cổ đông của Bezos, bất kỳ ai cũng có thể đơn giản hóa và hiện thực hóa mức tăng trưởng đáng kinh ngạc."

Chris Tuff

Tác giả cuốn sách bán chạy The Millennial Whisperer

"Bạn có phải là người ưa mạo hiểm? Nhiều lần tôi tự thú nhận rằng mình rất hay băn khoăn vì luôn đặt ra câu hỏi 'Chuyện gì xảy ra nếu...?', đó là lý do vì sao tôi rất thích cách tiếp cận của Anderson. Ông ấy đã lấy đi nỗi sợ rủi ro bằng cách cung cấp cho chúng ta một kế hoạch và một chiếc dù thông qua việc phân tích những cách thức mà Jeff Bezos đã phát triển công ty bằng tâm thế chấp nhận rủi ro, ngay cả khi những câu hỏi 'Chuyện gì xảy ra nếu...?' có thể cản trở anh ấy. Có thể thấy, nếu rủi ro đó không mang lại sự thay đổi như chúng ta mong đợi, thì rất có thể nó sẽ thắp sáng những khả năng tốt đẹp hơn: có thể sử dụng để xây dựng doanh nghiệp, mở rộng phạm vi, hoặc nâng cao cuộc sống. Cuốn sách này tràn ngập những phần thưởng quý giá dành cho những người sẵn sàng mơ về những câu chuyện vĩ đại hơn."

Patsy Clairmont

Giám đốc sáng tạo

Tác giả cuốn sách bán chạy You Are More Than You Know

"Tại sao tăng trưởng doanh nghiệp vẫn là một bài toán khó giải trong khi có hàng loạt chiến lược đã được chứng thực ngay trước mắt chúng ta? Đây là cuốn sách ngắn gọn, chứa đựng những nghiên cứu kỹ lưỡng của Steve Anderson - tập trung phân tích những nguyên lý kinh doanh thành công được trực tiếp rút ra từ vị doanh nhân được mệnh danh là bậc thầy về việc chấp nhận rủi ro của thời đại này. Nếu bạn muốn đưa ra những quyết định sáng suốt hơn và kiếm được nhiều tiền hơn, hãy tìm ngay ấn bản The Bezos Letters và bắt đầu đọc thôi. Tôi chẳng thể bỏ cuốn sách này xuống được."

Janet Switzer

Đồng tác giả cuốn sách bán chạy

The Success Principles: How to Get from Where You Are to Where You Want to Be

“Với tác phẩm cung cấp nhiều thông tin và đầy hấp dẫn này, Steve Anderson đã đưa chúng ta vào một hành trình tuyệt vời thông qua những lá thư của CEO Jeff Bezos, khám phá những nguyên tắc và phương pháp đã giúp Amazon tăng trưởng ngoạn mục từ một cửa hàng bán sách trực tuyến trở thành một doanh nghiệp sở hữu sức mạnh áp đảo. Đây là một ấn phẩm phải đọc!”

Ian Morgan Cron

Tác giả cuốn sách bán chạy The Road Back to You

“Là một nhà tiếp thị trực tiếp trong gần bốn mươi năm, tôi hiểu rõ tầm quan trọng của việc tăng cường giá trị đối với mọi mặt hàng cung cấp, và Amazon luôn dẫn đầu trong việc tăng cường giá trị ngay từ những ngày đầu tiên Bezos mở cửa hàng bán sách trực tuyến vào những năm 1990. Giờ đây, Steve Anderson đã bổ sung giá trị vô cùng cho tất cả chúng ta bằng cách lật mở bí mật thành công của Amazon thông qua mười bốn nguyên lý tăng trưởng.

Tôi tin rằng những gì được tiết lộ trong The Bezos Letters thực sự có tiềm năng thay đổi giúp thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Cảm ơn, Steve. Thật là một món quà quý giá!”

Brian Kurtz

Titans Marketing

Cựu doanh nhân tại Boardroom Inc.

Tác giả cuốn sách bán chạy Overdeliver

“Thế giới kinh doanh của bạn tựa như một thước phim 3D. Và bây giờ, bạn sẽ có cặp kính DUY NHẤT để nhìn thấy mọi cơ hội... Rất ít cuốn sách về kinh doanh khiến tâm trí của bạn suy nghĩ về một quỹ đạo hoàn toàn mới và viễn cảnh cao xa thực sự có thể trở thành hiện thực. Cũng không có nhiều tác giả đưa ra những giải thích rõ ràng và phân tích một cách sâu sắc những cách thức mà một thiên tài xây dựng doanh nghiệp thực sự nhìn thấy tương lai, tuyên bố mệnh lệnh và kiểm soát tất cả những gì có thể.

Steve Anderson đã thực hiện một hành trình vô cùng hiếm có (nhưng rất rõ ràng) đó là phân tích, diễn giải sâu sắc, và sử dụng phép loại suy một cách cần mẫn đối với từng lá thư của Jeff Bezos gửi cho các cổ đông hàng năm. Steve Anderson đã tìm ra mật mã chung cho sự tăng trưởng kinh doanh vượt bậc mà Bezos truyền

đạt.

Với khả năng giải mã sâu sắc, mở lối dẫn đến những mật mã của Bezos, Steve Anderson gửi tới độc giả một bài diễn giải 360 độ cùng bản dịch hoàn chỉnh về cách thức mà Bezos từng bước gây dựng Amazon. Steve cũng tiết lộ lý do tại sao ông lại chọn những quy trình chiến lược, đường lối, và biểu thời gian mà ông theo dõi. Rồi Steve cũng chỉ rõ cho độc giả thấy được làm thế nào để thích nghi theo đúng nghĩa và áp dụng những 'hormone tăng trưởng' theo phong cách Amazon vào bất cứ việc gì bạn đang thực hiện.

Steve khiến người ta phải rùng mình bởi phương pháp tiếp cận siêu lô-gic, khả năng phân tích và diễn giải đáng kinh ngạc, giải thích cặn kẽ ý nghĩa thực sự của những phát ngôn và hành động của Bezos. Tôi chưa từng thấy một cuốn sách kinh doanh hay tự truyện/tiểu sử nào bao hàm tổng hòa những yếu tố đó.

Tôi xin chứng thực cuốn sách này (bằng toàn bộ nhiệt huyết) với tất cả mọi người trong giới kinh doanh, những ai muốn vượt xa hơn mức phát triển thông thường."

Jay Abraham

Chiến lược gia kinh doanh nổi tiếng thế giới

Tác giả cuốn sách bán chạy Getting Everything You Can Out of All You've Got

"Trong lịch sử, chỉ một vài cuốn sách có thể gắn mác 'hữu xạ tự nhiên hương'. Có quá ít những ấn phẩm khiến các lãnh đạo doanh nghiệp phản ứng và thay đổi hướng đi của mình. Là một nhà xuất bản sách, chúng tôi thấu hiểu sức mạnh của những cuốn sách đó, và làm thế nào chúng có thể thay đổi cả thế giới. Jeff Bezos có khả năng chiếu rọi tương lai và đưa sản phẩm tới tận tay người tiêu dùng trên toàn cầu bằng những cách thức chưa từng tưởng tượng ra trước đó. Và bây giờ, chúng tôi vô cùng tự hào trở thành nhà xuất bản của một trong những cuốn sách như vậy. The Bezos Letters sẽ giúp các doanh nghiệp trên toàn thế giới phát triển và tiếp tục lan tỏa những tư tưởng, những dịch vụ giúp định hình và cải thiện thế giới giống như Jeff Bezos đã thực hiện. Làm tốt lắm, Steve ạ!"

David L. Hancock

Sáng lập nhà xuất bản Morgan James

LỜI MỞ ĐẦU

Khi mọi người hỏi tôi điều họ cần nhất để đạt lợi ích tức thì trong kinh doanh là gì, tôi thường trả lời: "Hãy tìm một người thầy". Hai mươi năm qua với cương vị là cựu Chủ tịch kiêm CEO của một doanh nghiệp xuất bản trị giá 250 triệu đô-la Mỹ, và hiện tại đang giữ vị trí nhà sáng lập kiêm CEO một công ty phát triển lãnh đạo của riêng mình - tôi luôn đảm bảo mình phải được làm việc cùng những người giỏi nhất và thông minh nhất để giúp tôi đạt được những kết quả đột phá, cả về phương diện cá nhân và sự nghiệp.

Thông qua quá trình huấn luyện, tôi đã khai thác trí tuệ, minh triết và kinh nghiệm của rất nhiều người. Những người thầy của tôi đã chia sẻ bài học mà họ đúc rút được từ những thành công của mình và từ thứ giá trị hơn nữa đó là "những thất bại". Họ cho tôi một góc nhìn khác mà tôi không thể nhận ra do nhận thức giới hạn của mình. Sự thông thái và vốn hiểu biết của họ đã giúp tôi chèo lái doanh nghiệp của mình trong những thời điểm thuận lợi và khó khăn. Thực tế, tôi có thể khẳng định không chút do dự rằng nhờ những người thầy của mình mà tôi đã tiến xa và nhanh hơn rất nhiều so với khi tôi tự mình bước đi.

Điều gì tạo nên một người thầy tốt? Họ chắc hẳn phải là người tiến xa hơn bạn, từng trải hơn bạn, thất bại nhiều hơn bạn theo một cách thú vị, và họ thường đối mặt với những thử thách gây nản lòng hơn so với thử thách bạn từng đối mặt. Có khá nhiều người thỏa mãn những điều kiện kể trên, nhưng với bối cảnh hiện tại, có một người đặc biệt nổi bật.

Hãy tưởng tượng Jeff Bezos - người sáng lập kiêm CEO của Amazon - trở thành người nắm tay dìu dắt bạn. Tôi sẽ chớp lấy cơ hội đó và đặt ngay một câu hỏi hóc búa "Chính xác thì anh đã gây dựng Amazon như thế nào?". Và tôi trân trọng cơ hội áp dụng những kiến thức và kinh nghiệm của anh ấy vào việc gây dựng và

nhân rộng công việc kinh doanh của mình. Ai mà không làm như thế chứ?

Tiếc là, điều đó có lẽ không xảy ra với bạn hoặc với tôi. Nhưng may mắn thay, với cuốn sách này, anh bạn Steve Anderson của tôi đã mang đến điều tuyệt vời tương tự. Đọc cuốn sách này cũng giống như có được Bezos làm người thầy cho mình. Bạn có thể nhìn thấy những gì Bezos nhìn thấy, nghĩ những điều Bezos đang nghĩ, rồi áp dụng chúng vào công việc kinh doanh của riêng bạn theo những cách thức mà bạn chưa từng nghĩ đến trước đây - những cách thức mà Bezos đã sử dụng để đưa Amazon lên vị trí là một trong những công ty thành công nhất thế giới.

Steve đã làm điều đó như thế nào? Anh ấy đã nghiền ngẫm những lá thư của Bezos gửi tới các cổ đông của Amazon và nhận diện được mười bốn nguyên lý tăng trưởng. Một số nguyên lý được thể hiện rõ ràng trong các bức thư, một số khác thì ẩn đằng sau câu từ. Nhưng Steve đã cho thấy cách thức những nguyên lý này phối hợp hoạt động giúp Amazon mở rộng quy mô không giống như bất kỳ công ty nào khác. Những hiểu biết này được ẩn giấu trong một tầm nhìn rõ ràng, nhưng tôi nghĩ chỉ có Steve mới nhìn nhận được chúng theo cách anh đã làm.

Steve đã dành nhiều thập niên để nghiên cứu, phân tích các xu hướng trong kinh doanh và công nghệ, đặc biệt tập trung vào rủi ro, và nhận định của anh ấy khác với những gì hầu hết chúng ta có thể nghĩ lúc ban đầu. Anh ấy luôn dõi theo sát sao từng thay đổi nhỏ nhất trong tầm nhìn và biết làm thế nào có thể tận dụng những cơ hội sẽ xuất hiện trong tương lai.

Hãy coi Steve như là người hướng dẫn cho bạn tìm hiểu tâm trí của Jeff Bezos. Anh ấy tựa như một nhà khảo cổ học nghiên cứu chuyên sâu về Amazon (xin thứ lỗi cho tôi vì sự ví von này), khám phá ra một cấu trúc tuyệt vời mà ít ai có khả năng hiểu được hay một hệ thống bản khắc phức tạp mà ít ai có thể giải mã. Steve đã giải mã được logic ẩn đằng sau những lá thư của Bezos để tất cả chúng ta đều có thể hiểu được, và chuyển thể chúng sang một thứ ngôn ngữ dễ dàng tiếp nhận, có thể áp dụng vào hầu hết các công ty hoặc tổ chức kinh doanh.

Hơn thế nữa, Steve còn mang đến những câu chuyện hấp dẫn trên mọi phương diện, từ việc Bezos đã nếm trải "thất bại mang tính thành công" như thế nào, tới việc Bezos khao khát chinh phục không gian ra sao. Những câu chuyện này trở thành cánh cửa mở ra những con đường chúng ta có thể vận dụng để tạo ra sự tăng

trưởng trong tương lai.

Có Bezos làm thầy và Steve là người kết nối, bạn sẽ nhìn thấy một cách rõ ràng làm thế nào để đưa doanh nghiệp của mình lên một tầm vóc mới, năng suất hơn, có tầm ảnh hưởng hơn. Khi bạn áp dụng mười bốn Nguyên lý Tăng trưởng của Steve được tiết lộ trong cuốn sách này vào công việc kinh doanh của mình, bạn sẽ có mọi thứ bạn cần để phát triển doanh nghiệp của mình giống như Amazon.

Michael Hyatt

CEO, Michael Hyatt & Company,

Tác giả cuốn sách bán chạy *Free to Focus và Your Best Year Ever*

Lời Tựa
RỦI RO VÀ TĂNG TRƯỞNG

Sau hơn ba mươi năm nghiên cứu về rủi ro trong kinh doanh, tôi cho rằng thực chất chỉ có hai loại: rủi ro đảm trách và rủi ro từ bỏ. Nói cách khác, những rủi ro mà bạn chấp nhận và những rủi ro mà bạn không chấp nhận.

Nhờ vào tài xoay xở của Jeff Bezos, Amazon đã trở thành công ty đạt được doanh thu 1 tỷ đô-la Mỹ nhanh nhất trong lịch sử.

Vậy, anh ấy đã làm thế nào?

Jeff Bezos chắc chắn phải là bậc thầy về rủi ro.

***

Dành phần lớn sự nghiệp của mình để giảng giải và tư vấn về công nghệ và rủi ro, tôi biết rằng rất nhiều người nghĩ việc quan trọng nhất là luôn luôn được bảo vệ *khỏi* rủi ro. Rủi ro vốn được xem là "tồi tệ", và mọi người luôn cố gắng làm mọi thứ có thể để đảm bảo họ được bảo vệ nếu có bất kỳ biến cố gì xảy ra khiến họ bị tổn thất và nguy hiểm về mặt tài chính.

Tuy vậy, tôi không nhìn nhận rủi ro theo cách đó… và tôi phát hiện ra rằng Jeff Bezos cũng thế.

Tôi nhận ra có một mối quan hệ nhân quả giữa rủi ro và tăng trưởng kinh doanh mà nhiều người thường bỏ qua. Từ góc độ thuận lợi này, rủi ro có thể được nhìn nhận theo hướng tích cực. Đó là lý do tại sao cuốn sách này lại nhìn nhận sự tăng trưởng của Amazon từ một góc nhìn khá khác biệt – thông qua lăng kính rủi ro.

Vâng, mọi doanh nghiệp đều phải chấp nhận rủi ro, tuy nhiên

mạo hiểm một cách ngẫu nhiên sẽ chẳng khác nào gieo một viên xúc xắc. Bạn sẽ chẳng thể biết được điều gì sắp xảy đến. Nhưng Bezos luôn tiếp nhận rủi ro một cách *có chủ ý*, điều mà hầu hết các doanh nghiệp, nếu nhận thức được, cũng có thể khai thác để đạt được kết quả tuyệt vời hơn.

Tôi tin rằng nguồn nhiên liệu thúc đẩy sự tăng trưởng của Amazon chính là phương pháp tiếp cận độc đáo của Jeff Bezos với việc chấp nhận rủi ro và sử dụng nó như đòn bẩy, cũng như sự quyết tâm của anh với việc xây dựng một nền văn hóa thử nghiệm và sáng tạo. Tất cả những điều này đều dựa trên quan điểm của Bezos về thành công và cả thất bại.

BƯỚC KHỞI ĐẦU

Vào tháng 7 năm 1994, Jeff Bezos, ba mươi tuổi, mở một cửa hàng sách trực tuyến nhỏ có tên là Amazon.com, được đặt tên theo con sông dài nhất ở Nam Mỹ (Thật thú vị, Amazon.com suýt nữa đã được gọi là "Cadabra", như trong từ "abracadabra" (thần chú). Bezos đã quyết định đổi tên khi luật sư của anh nghe nhầm thành "cadaver" (xác chết)).

Thay vào đó, Amazon được đặt tên theo dòng sông vì hai lý do. Thứ nhất là để ám chỉ quy mô (Amazon.com được ra mắt với khẩu hiệu "Nhà xuất bản sách lớn nhất thế giới") và thứ hai là do thời đó các trang web thường được liệt kê theo thứ tự bảng chữ cái, vì thế Amazon sẽ xuất hiện đầu tiên trong danh sách.

Khởi đầu bằng một ý tưởng đơn giản nhưng đã nhanh chóng lớn mạnh trở thành một trong những công ty có giá trị nhất thế giới (dựa trên vốn hóa thị trường), sánh vai cùng các ông lớn Apple, Microsoft, và Google, Amazon là công ty đạt mức doanh thu 100 tỷ đô-la Mỹ với tốc độ nhanh nhất, và là một trong những công ty đầu tiên được định giá một ngàn tỷ đô-la Mỹ. Amazon có quy mô hơn 647.000 nhân viên, đông hơn cả dân số của nhiều quốc gia như Luxembourg, Iceland và Bahamas. Vào năm 2010, Bezos phát biểu rằng:

> "Ý tưởng thành lập Amazon đã nhen nhóm trong tôi từ mười sáu năm trước. Tôi tình cờ biết được sự thật là nhu cầu sử dụng web đang không ngừng gia tăng ở mức 2.300 phần trăm một năm. Tôi chưa từng chứng kiến hay nghe đến bất kỳ thứ gì tăng trưởng nhanh đến thế, và ý tưởng gây dựng một cửa hàng sách trực tuyến với hàng triệu đầu sách, một thứ hoàn toàn không thể tồn tại trong thế giới vật lý, đã chiếm trọn

hứng thú của tôi.

Tôi vừa bước sang tuổi ba mươi, và mới kết hôn được một năm. Tôi nói với vợ tôi, MacKenzie, rằng tôi muốn nghỉ việc và bắt tay vào tiến hành ý tưởng điên rồ này, một ý tưởng có lẽ sẽ chuốc lấy thất bại bởi hầu hết các công ty khởi nghiệp đều như vậy, và tôi cũng không dám nói chắc về tương lai. MacKenzie (cũng tốt nghiệp Đại học Princeton và đang ngồi đây, ở hàng ghế thứ hai) nói rằng tôi nên thực hiện ý tưởng đó.

Khi còn là một cậu bé, tôi đã là một nhà phát minh trong gara. Tôi đã phát minh ra bộ phận đóng cửa tự động bằng lốp xe chứa đầy xi măng, một nồi cơm năng lượng mặt trời hoạt động không tốt cho lắm từ một chiếc ô và giấy thiếc, chuông báo động chảo nướng để lừa mấy ông anh bà chị của tôi. Tôi luôn luôn muốn trở thành một nhà phát minh và cô ấy muốn tôi theo đuổi đam mê của mình."

- Bài nói chuyện trong lễ trao bằng tốt nghiệp ở Đại học Princeton năm 2010

Trong hai mươi năm đầu kinh doanh, Amazon đã sống sót sau sự kiện vỡ bong bóng dot–com diễn ra vào đầu năm 2000, cuộc Khủng hoảng Tài chính và Đại suy thoái từ năm 2007 đến năm 2009, và vô số cuộc khủng hoảng tài chính khác đã loại bỏ nhiều doanh nghiệp cùng thời với Amazon.

Vào thời điểm Amazon đạt mức định giá một ngàn tỷ đô-la vào năm 2018, Bezos đã vượt qua Bill Gates, Warren Buffett và bảy tỷ người khác để trở thành người giàu nhất thế giới, với tài sản ròng trị giá 137 tỷ đô-la.

Vậy điều gì đã thúc đẩy mức tăng trưởng chưa từng có tiền lệ này?

Và làm thế nào Bezos có thể biến một cửa hàng sách trực tuyến thành một công ty trị giá ngàn tỷ đô-la trong một thời kỳ chứng kiến sự sụp đổ của vô số những công ty công nghệ và các cửa hàng sách khác? Bạn sẵn lòng bỏ ra cái gì để được nghe chính Bezos giải thích những bí mật đã đưa Amazon trở thành một công ty ngàn tỷ và giúp anh ấy soán ngôi doanh nhân giàu có nhất thế giới?

May mắn thay, Bezos đã không hoạt động một cách bí mật, che giấu các cơ chế và chiến lược của mình như Phù thủy xứ Oz. Phép màu của Bezos ẩn chứa bên trong những lá thư gởi cho cổ đông hằng năm. Những lá thư ấy tiết lộ suy nghĩ và chiến lược của Bezos từ những ngày đầu thành lập Amazon cho đến nay.

Bezos đã rất tỉnh táo trong quá trình phát triển Amazon: anh ấy biết rằng có một mối quan hệ nhân quả giữa rủi ro và tăng trưởng. *Bạn sẽ chẳng thể tăng trưởng nếu không sẵn sàng mạo hiểm chấp nhận rủi ro.*

Nhưng đây mới là điều Bezos làm mà tôi cho rằng vô cùng sắc sảo: anh ấy chọn tham gia cuộc chơi một cách khác biệt bằng cách luôn đánh giá "lợi nhuận từ rủi ro".

"Lợi nhuận từ rủi ro", hay ROR (return on risk), là một thuật ngữ tôi dùng để chỉ mối quan hệ giữa phí tổn của rủi ro và lợi nhuận của nó (mà không phải luôn thể hiện ở mặt tài chính). Thuật ngữ này được hiểu tương tự như cách bạn hiểu "Lợi nhuận từ đầu tư", hay ROI (return on investment).

LỢI NHUẬN TỪ RỦI RO

Từ ông chủ cho đến nhân viên lễ tân, tất cả mọi người trong lĩnh vực thương nghiệp đều hiểu rằng mọi hoạt động mà chúng ta thực hiện đều có một mức chi phí và lợi ích cụ thể. Mỗi một đô-la chi trả cho chi phí quảng cáo, trả lương, mua nguyên vật liệu, phân phối sản phẩm, xây dựng trang web và mọi thứ khác chúng ta làm, đều phải mang lại lợi nhuận nhiều hơn một đô-la. Tương tự, mỗi một phút chúng ta làm việc cũng phải tạo ra mức thu nhập xứng đáng với khoảng thời gian mà mình bỏ ra.

Mặc dù hầu hết các công ty xem các khoản chi phí tiêu tốn cho hoạt động kinh doanh đều thuộc một khung đầu tư, nhưng hầu như không ai nghĩ về rủi ro kinh doanh như là một khoản đầu tư – ngoại trừ Jeff Bezos.

Khi Internet lần đầu tiên bùng nổ thành xu thế, Bezos đã nhanh chóng nhận thấy rằng tốc độ tăng trưởng 2.300 phần trăm là vô cùng đặc biệt. Anh đã quyết định từ bỏ công việc ổn định tại Phố Wall để khởi nghiệp kinh doanh trực tuyến, khi mà hầu hết các doanh nghiệp trực tuyến lúc bấy giờ đều trong tình trạng "bị đặt dấu hỏi" về khả năng thành công. Anh ấy đã vay 300 ngàn đô-la Mỹ từ cha mẹ và dời nhà đến đầu bên kia đất nước để khởi đầu một doanh nghiệp đầy rủi ro, bất định.

Có mạo hiểm quá không? Tôi cho là có.

Hãy nhớ rằng, khi Amazon bước đầu được gây dựng, Jeff Bezos đã ra mắt một cửa hàng sách trực tuyến. Lúc đó, *không ai biết một cửa hàng sách trực tuyến là gì.*

Vào năm 1997, hầu hết mọi người không thể truy cập Internet tại nhà và nếu họ làm được điều đó thì chỉ là kết nối rất chậm thông qua đường dây điện thoại (hãy nhớ lại bộ phim *You've Got Mail*?). Thực tế, trong Thư gửi cổ đông vào năm 1997 của mình, Bezos đã gọi Internet là "World Wide Wait" (tạm dịch: "Cả thế giới chờ đợi").

Đây là chân dung của năm 1997, khi Bezos lần đầu tiên khởi chạy Amazon: cuốn sách *Harry Potter* đầu tiên, *Harry Potter and the Philosopher's Stone*, viết bởi tác giả Rowling (bây giờ là tỷ phú) vừa mới ra mắt ở Anh. Không có một tập truyện *Harry Potter* nào khác, cũng không có những bộ phim, hay những công viên chủ đề, chỉ duy nhất một tập truyện *Harry Potter* dành cho trẻ em.

Năm 1997 cũng mang đến cho chúng ta Tổng thống Bill Clinton, loạt phim truyền hình *Friends*, phim *Titanic*, và dòng đồ chơi Beanies Babies; không có khái niệm "điện toán đám mây" (đám mây vẫn ở trên bầu trời xanh cao). Netscape là trình duyệt phổ biến cho những người có thể truy cập Internet, và đĩa DVD vẫn đang thịnh hành bởi live stream vẫn còn nằm ở thì tương lai hai mươi năm nữa.

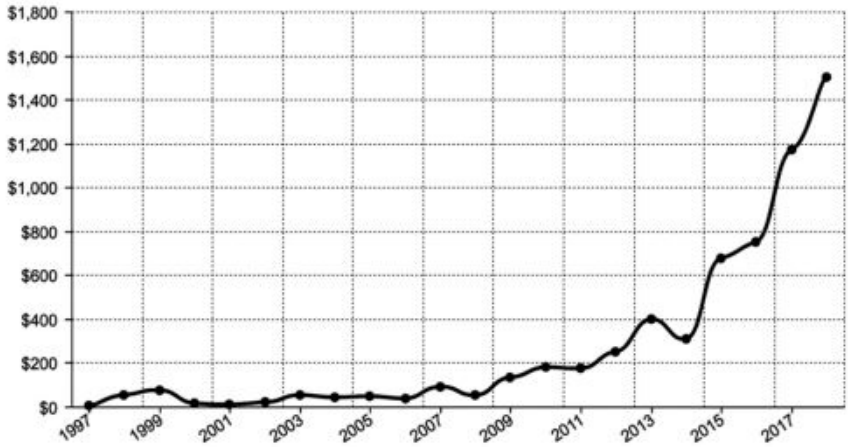
Và Bezos *nghỉ việc* để khởi nghiệp một cửa hàng sách trực tuyến!

Bezos chắc chắn đã mạo hiểm khi thực hiện công việc kinh doanh trực tuyến của mình tại thời điểm mà một doanh nghiệp trực tuyến bị coi là một trò nhảm nhí hết sức. Chỉ một năm sau khi thành lập Amazon, Bezos viết:

> "Chúng tôi dự đoán ba năm rưỡi tới đây sẽ còn nhiều điều thú vị hơn nữa. Chúng ta đang nỗ lực xây dựng một nơi mà hàng chục triệu khách hàng có thể vào để tìm kiếm và khám phá bất cứ thứ gì họ muốn mua trực tuyến. Đó thực sự là ngày đầu tiên của Internet và, nếu chúng ta thực hiện tốt kế hoạch kinh doanh của mình, thì đó vẫn là ngày đầu tiên của Amazon.com. Dựa vào những gì đang diễn ra, viễn cảnh đó có thể khó mà tưởng tượng, nhưng chúng tôi nghĩ rằng cơ hội và rủi ro trước mắt thậm chí còn lớn hơn những gì ở sau chúng ta. Chúng ta sẽ phải đưa ra nhiều lựa chọn tỉnh táo và có tính toán, một số sẽ phải táo bạo và không theo quy ước thông thường. Hy vọng, một số lựa chọn sẽ thành công. Và chắc chắn, một số sẽ là sai lầm."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1998)

Nhìn lại, Bezos quả là đã có một vài "sai lầm", nhưng anh ấy cũng đã đạt được mức tăng trưởng chưa từng thấy.

Giá cổ phiếu Amazon vào ngày 31/12 hằng năm



Có thể nói, dù bắt đầu với một ý tưởng chủ đạo cùng một mô hình kinh doanh, dẫu cho có vẻ anh ấy đã đặt "tất cả trứng vào một rổ", thì kế hoạch của anh ấy đã được đa dạng hóa ngay từ đầu. Sự khác biệt là anh ấy luôn thử nghiệm để xem thị trường mong muốn điều gì và phát minh dựa trên nhu cầu của khách hàng, ngay cả khi họ không biết những gì họ muốn. Những rủi ro của anh là có chủ ý và được tính toán, nhưng dẫu sao vẫn là rủi ro.

Bezos bắt đầu bằng cách chấp nhận rủi ro với một ý tưởng về một doanh nghiệp dot-com[1] và, với số tiền anh dành dụm được cùng với một khoản vay từ cha mẹ, anh đã triển khai ý tưởng đó bằng việc lập nên Amazon, một công ty được cả thế giới công nhận và biến anh thành người đàn ông giàu có nhất trên thế giới.

[1] Doanh nghiệp dot-com hay công ty dot-com chỉ những mô hình kinh doanh hoạt động chủ yếu trên internet, thông qua một trang web, sử dụng tên miền cao cấp và phổ biến nhất là ".com" (dot-com).

Và đó là lý do tại sao Bezos là một bậc thầy về rủi ro.

TẠI SAO PHẢI NÓI VỀ NHỮNG LÁ THƯ GỬI CỔ ĐÔNG CỦA BEZOS?

"... chúng tôi lựa chọn **ưu tiên tăng trưởng** bởi chúng tôi tin rằng quy mô là trọng tâm để mô hình kinh doanh của chúng ta đạt được tiềm năng tối đa."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1997)

Vài năm trước, tôi tham gia vào một nhóm các chuyên viên chuyên điều tra về bản chất biến thiên của rủi ro. Tôi bắt đầu nghiên cứu về chủ đề rủi ro trong kinh doanh khi tình cờ bắt gặp những lá thư mà Jeff Bezos, người sáng lập Amazon, gửi cho các cổ đông hằng năm, trong hai mươi mốt năm qua.

Tôi đã là một nhà nghiên cứu doanh nghiệp, cả lớn và nhỏ, trong hơn bốn mươi năm, và tôi luôn đào sâu, suy luận, mổ xẻ mọi khía cạnh để tìm ra điều gì tạo nên sự khác biệt giữa thành công và thất bại.

Khi tôi nghiên cứu các lá thư này, những ý tưởng và mô hình bắt đầu lộ diện. Tôi nhận ra Bezos thật sự đã tiết lộ trong những lá thư của mình cách thức mà Amazon trở thành công ty tăng trưởng nhanh nhất và cũng có thể nói rằng là công ty thành công bậc nhất mà thế giới từng được chứng kiến.

Theo thời gian, khi tôi phân tích và nghiên cứu những lá thư này, tôi nhận ra điều hiển nhiên rằng thật sự có một Chu kỳ Tăng trưởng và có mười bốn Nguyên tắc Tăng trưởng mà có thể giúp ích cho mọi doanh nghiệp trong bất kỳ lĩnh vực nào.

Và còn gì nữa, hiển nhiên là bạn không cần hàng tỷ đô-la mới có thể vận dụng những nguyên lý đó. Ngay cả Amazon cũng không

nắm trong tay khối tài sản kếch xù như thế từ những ngày khởi nghiệp (Thực tế là Bezos đã khởi nghiệp với một khoản vay ba trăm ngàn đô-la từ cha mẹ mình).

Phần lớn các nguyên lý đều không tốn một xu. Bạn có thể vận dụng chúng vào một doanh nghiệp tại Thung lũng Silicon, Nashville, London, hoặc Des Moines. Bạn có thể dễ dàng vận dụng chúng vào một công ty công nghệ, một cửa hàng pizza, hoặc một tổ chức phi lợi nhuận bất kỳ.

Ban đầu, tôi đã hơi ngạc nhiên khi biết rằng chỉ có mười bốn Nguyên lý Tăng trưởng đã giúp Amazon trở thành doanh nghiệp tỷ đô. Tôi đã miệt mài tìm kiếm thêm, nhưng mọi thứ rốt cuộc đều khớp vừa vặn với một hoặc một vài nguyên lý thuộc mười bốn nguyên lý đó thôi.

Và, giống như hầu hết ý tưởng có tầm ảnh hưởng, mười bốn Nguyên lý Tăng trưởng này khá đơn giản (khi bạn hiểu rõ về chúng) – nhưng chúng không hề sơ sài.

Bạn không cần có trình độ cao siêu hay một đội ngũ hùng mạnh mới áp dụng được các nguyên lý này. Thực tế, sau khi tìm hiểu chúng, tôi tin chắc rằng mọi chủ doanh nghiệp đều có thể bắt đầu vận dụng những nguyên lý này ngay tức thì.

Tôi dám nói vậy, dù tôi không biết chút gì về bạn hay về doanh nghiệp của bạn. Thực tế, tôi đã làm việc với các công ty đại chúng và tư nhân trong hàng thập niên, và tôi không nghĩ ra bất kỳ ai trong số những khách hàng tôi có suốt những năm ấy mà lại không thể bắt đầu áp dụng tức thì những nguyên lý này.

Bất luận là một tập đoàn đa quốc gia, hay chỉ là một người tiên phong tự thân hoặc một cửa hàng khởi nghiệp bán sách trực tuyến, thì bước đầu tiên cần làm để phát triển doanh nghiệp của bạn giống như Amazon đó là khởi đầu với những nền tảng mà Bezos đã tiết lộ.

Để bắt đầu, tôi xin nói rõ rằng đây không phải những nguyên lý mà Bezos hay Amazon tuyên bố; chúng là của tôi – những nguyên lý được tôi chắt lọc được khi nghiên cứu những lá thư Bezos gửi cho các cổ đông của anh để cung cấp tư liệu về vị trí và mức tăng trưởng của Amazon trên thị trường.

Thoạt nhìn thì những lá thư gửi cổ đông của Bezos (mà tôi gọi tắt là thư gửi cổ đông) cung cấp một cái nhìn thoáng qua khá thú vị về một trong những công ty thành công nhất thế giới.

Nhưng nếu bạn đào sâu, nghiên cứu và đọc kỹ những lá thư gửi cổ đông này như là một bài tường thuật thay vì là hơn hai mươi lá thư thường niên riêng lẻ, thì như tôi đã nói, những mô hình sẽ lộ diện. Và khi bạn đọc những lá thư gửi cổ đông này trong bối cảnh kinh doanh của Amazon, và với tình hình thế giới vào thời điểm mỗi lá thư được viết ra, bạn sẽ thấy nổi bật lên trong đó vô số điều có thể áp dụng cho doanh nghiệp ngày nay.

Tôi phân tích hai mươi mốt lá thư cổ đông từ năm 1997 đến năm 2018. Tôi xem xét những gì Bezos thực sự phát biểu về cách thức Amazon hoạt động từ năm 1994 đến năm 2018, và những yếu tố nào đã dẫn đến sự tăng trưởng mang tính hiện tượng của Amazon. Tôi kiểm tra những yếu tố nào có hiệu quả và những yếu tố nào không. Tôi đọc, rồi đọc lại, nghiên cứu, và mổ xẻ tất cả mọi thứ trong mỗi lá thư gửi cổ đông để biết được làm thế nào Bezos đã biến một cửa hàng sách trực tuyến trở thành một công ty trị giá hàng tỷ đô-la chỉ trong hai thập niên.

Bạn có thể thắc mắc rằng có phải Jeff Bezos đã khởi đầu với những nguyên lý tăng trưởng này trong đầu không?

Chà, có và không!

Không, bởi vì chúng không được diễn đạt rõ ràng như thế này bởi Bezos. Chúng đến tự sự nghiên cứu và phân tích của tôi với những lá thư của anh. Hiển nhiên, anh ấy không "chỉ mặt đặt tên" và đóng khung chúng ở văn phòng mình, bởi anh không viết ra chúng. Cái được anh trưng bày nổi bật ở văn phòng mình là Nguyên tắc Lãnh đạo của Amazon (mà tôi đã liệt kê trong Nguyên lý Tăng trưởng #11). Nội dung giống như được tuyên bố trên website của Amazon:

> Nguyên tắc lãnh đạo của Amazon là một bộ tiêu chuẩn mà mọi nhân viên tại Amazon hướng đến mỗi ngày; chúng ăn sâu vào văn hóa của công ty chúng tôi. Các nhân viên yêu thích những nguyên tắc này bởi chúng lý giải một cách rõ ràng các kiểu hành vi mà chúng tôi coi trọng. Là một nhân viên của Amazon, bạn sẽ hiếm khi có một ngày trôi qua mà không nghe thấy ai đó nhắc đến Nguyên tắc Lãnh đạo của Amazon, như là một cách nói tắt của việc làm điều đúng đắn. Những nguyên tắc này là phương pháp tiếp cận phổ quát về cách thức chúng tôi làm việc ở đây.

Hầu hết mọi người sẽ đồng tình rằng một công ty không thể tăng trưởng đến mức tối đa của tiềm năng nếu thiếu đi thuật lãnh đạo

tuyệt vời. Lãnh đạo chính là yếu tố chủ chốt của tăng trưởng doanh nghiệp và đã ăn sâu vào bản chất của Amazon.

Kể từ ngày khởi nghiệp, Bezos đã luôn chủ tâm khích lệ tinh thần lãnh đạo trong mọi bộ phận của Amazon.

Nhưng lãnh đạo doanh nghiệp hoàn toàn khác biệt với tăng trưởng doanh nghiệp.

Vì vậy, để trả lời cho câu hỏi liệu Bezos có khởi nghiệp với những nguyên lý tăng trưởng hay không, tôi tin là có; chỉ là anh ấy đã không diễn đạt chúng theo kiểu định nghĩa mà thôi. Bezos đã không giải thích chúng rõ ràng như với những Nguyên tắc Lãnh đạo của Amazon, nhưng ngay từ lá thư gửi cổ đông đầu tiên, thì mười bốn Nguyên lý Tăng trưởng mà tôi khám phá được đã luôn là hồng tâm cho sự phát triển vượt trội của Amazon. Chúng là trực giác đối với Bezos. Chúng hiện ra từ tính cách và kinh nghiệm kinh doanh của anh.

Nhưng không phải bởi vì những nguyên lý này là trực giác của Bezos trong kinh doanh mà bạn không thể sử dụng cùng những nguyên lý đó cho doanh nghiệp của mình. Tôi muốn nói rõ, mục đích của cuốn sách này không phải là giúp bạn trở thành một Amazon tiếp theo (mặc dù điều này có thể xảy ra và thật ra Bezos đang dự tính cho khả năng Amazon trở thành lỗi thời, nhưng đó là một câu chuyện khác).

Việc mà tôi đang đề xuất là bạn hãy nhìn vào cách mà Amazon phát triển thông qua việc áp dụng mười bốn Nguyên lý Tăng trưởng này và cân nhắc những nguyên lý bạn có thể áp dụng đối với doanh nghiệp hoặc tổ chức của mình, đồng thời mở rộng theo cách thức mà sẽ đặt bạn vào vị trí hàng đầu *giống như* Amazon.

Những chu kỳ tăng trưởng và mười bốn nguyên lý tăng trưởng

Khi nghiên cứu những lá thư gửi cổ đông, tôi nhận ra rằng chúng được chia thành những chu kỳ tăng trưởng có tính lặp được Bezos áp dụng vào hầu hết mọi nỗ lực: thử nghiệm, thiết lập, tăng tốc, và mở rộng quy mô, với các nguyên lý được chia vào từng chu kỳ tăng trưởng.

Ba nguyên lý giúp Amazon tăng trưởng thông qua việc **thử nghiệm** chiến lược:

- Khích lệ tinh thần "thất bại thành công"

- Đánh cược vào những ý tưởng lớn
- Thực hành sáng tạo và đổi mới năng động

Ba nguyên lý giúp Amazon **thiết lập** tương lai:

- Ám ảnh về khách hàng
- Áp dụng tư duy dài hạn
- Thấu hiểu bánh đà của bản thân

Bốn nguyên lý giúp Amazon **tăng tốc** sự tăng trưởng của mình:

- Thúc đẩy quyết định siêu tốc
- Thực hiện đơn giản hóa vấn đề
- Gia tốc thời gian nhờ công nghệ
- Tăng cường quyền sở hữu

Và bốn nguyên lý giúp Amazon **mở rộng quy mô**:

- Duy trì văn hóa nền tảng
- Chú trọng những tiêu chuẩn cao
- Đo lường các vấn đề, xem xét những gì đã được đo lường, và tin tưởng trực giác của mình
- Luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên

Mặc dù những khái niệm *thử nghiệm, thiết lập, tăng tốc,* và *mở rộng quy mô* đều rất quen thuộc đối với nhiều chủ sở hữu doanh nghiệp, nhưng trong bối cảnh là những lá thư gửi cổ đông thì chúng lại mang nét nghĩa khác biệt.

Nếu có một sự khác biệt đáng kể đối với ý nghĩa của những khái niệm *thử nghiệm, thiết lập, tăng tốc,* và *mở rộng quy mô* tại Amazon, thì đó chính là việc Amazon không coi những thuật ngữ này là *học thuật*. Tại Amazon, mọi người sẽ biến những chu kỳ này trở thành một phần thuộc quá trình lập kế hoạch của mình, theo cùng kiểu *có chủ ý* như Bezos đã dành cho các rủi ro vậy.

Đối với Bezos, doanh nghiệp luôn luôn thay đổi và chuyển động. Những doanh nghiệp đang phát triển sẽ luôn trong quá trình thử nghiệm một điều gì đó, thiết lập cái gì đó, tăng tốc một yếu tố nào đó, và mở rộng quy mô của khía cạnh nào đó.

Và một khi đã tìm ra yếu tố nào có hiệu quả, bạn hãy lặp đi lặp lại

việc đó.

LÁ THƯ GỬI CỔ ĐÔNG ĐẦU TIÊN CỦA BEZOS

Jeff Bezos viết lá thư đầu tiên gửi cổ đông vào năm 1997 (Mỗi lá thư thường được công bố vào tháng Tư năm sau. Để xem thêm những bài bình luận cũng như những phân tích của những lá thư gửi cổ đông trong tương lai – từ năm 2019 trở đi – hãy truy cập trang TheBezosLetters.com).

Luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên tại Amazon là đang nói đến tất cả sự phấn khích, cam kết phục vụ khách hàng vượt xa mong đợi của họ, và những dịch vụ vượt trội đã giúp thổi bùng ngọn lửa khởi nghiệp.

Một điều vô cùng thú vị là, ở cuối lá thư gửi cổ đông vào năm tiếp sau đó – năm 1998, Bezos đã dẫn vào lá thư năm 1997. Anh cũng làm tương tự ở cuối lá thư năm 1999, cũng dẫn lại lá thư năm 1997. Năm tiếp theo, và những năm tiếp theo nữa… tất cả các năm sau đó, anh đều làm như vậy. Bezos luôn luôn nhắc lại lá thư năm 1997.

Thời gian trôi đi, câu kết ở phần cuối của tất cả các lá thư gửi cổ đông đều giữ nguyên nội dung như thế, có chăng chỉ là trở nên cô đọng hơn mà thôi:

> "Như thường lệ, tôi đính kèm bản sao Thư gửi cổ đông năm 1997. Hãy luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên."

Một lần nữa, khi tôi đọc lại toàn bộ hai mươi mốt lá thư gửi cổ đông và suy ngẫm về sức tăng trưởng đáng kinh ngạc của Amazon, tôi tự hỏi vì sao anh ấy luôn đề cập đến lá thư năm 1997, nơi mà lần đầu anh nói về tinh thần Ngày đầu tiên.

Và ba lý do đã được hé lộ.

Một là, tâm điểm của Thư gửi cổ đông năm 1997 là cam kết của Amazon chú trọng vào dài hạn.

Bezos không muốn những nhà đầu tư chỉ quan tâm đến lợi ích chóng vánh trước mắt. Bezos muốn chú trọng vào kết quả dài hạn. Bezos muốn xây dựng một công ty mà sau này có thể kể lại với con cháu…

Hai là, Thư gửi cổ đông năm 1997 bộc lộ rõ nét nhiệt huyết của Bezos đối với công ty và những thành tố "khởi nghiệp" cần thiết

để tạo nên một doanh nghiệp thành công và bền vững – chẳng hạn như trở thành một doanh nghiệp ám ảnh về khách hàng và đổi mới không ngừng vì khách hàng. Đây là những yếu tố cho sự thành công trong kinh doanh mà anh gọi một cách trìu mến là "tinh thần Ngày đầu tiên".

Thứ ba, bằng cách nào đó, ý niệm về sự rủi ro vẫn luôn hiện hữu. Mở đầu Thư gửi cổ đông năm 1997, khi nói về tương lai và những yêu cầu cần có, Bezos viết một cách rõ ràng rằng: "Chiến lược này không phải không có rủi ro…". Anh cũng nói về những thách thức tăng trưởng và rủi ro thực hiện, cũng như những rủi ro trong việc mở rộng sản phẩm và quy mô địa lý. Tóm lại là, tăng trưởng thần tốc luôn đi liền với rủi ro.

Tuy nhiên, giữa một loạt tăng trưởng và rủi ro, Bezos luôn định rõ giá trị cốt lõi của mình đó là: ám ảnh về khách hàng.

Như tôi đã nói, những nguyên tắc lãnh đạo của Amazon là một phần không thể tách rời của văn hóa Amazon. Những nguyên tắc này không được đánh số, nhưng chúng khởi nguồn từ nguyên tắc ám ảnh về khách hàng:

> **"Nguyên tắc lãnh đạo của Amazon - Ám ảnh về khách hàng:** Người lãnh đạo coi khách hàng là điểm xuất phát và truy ngược lại những gì cần làm. Họ phải làm việc miệt mài để có được và để giữ vững được niềm tin của khách hàng. Mặc dù người lãnh đạo thường phải tập trung vào việc quan sát đối thủ, nhưng họ vẫn luôn bị ám ảnh về khách hàng của mình."

Và bạn hãy nghĩ rằng ám ảnh về khách hàng chính là gốc rễ cho sự tăng trưởng của doanh nghiệp, bởi kinh doanh "luôn luôn liên quan đến khách hàng". Tuy nhiên, đây cũng chính là chỗ sự lãnh đạo và tăng trưởng kinh doanh bắt đầu đi chệch hướng.

Để phát triển doanh nghiệp của mình, bạn phải làm việc hết mình, tuy nhiên "nước cờ" sau cùng của bạn sẽ khác với việc chỉ đơn thuần tập trung vào khách hàng.

Nói một cách đơn giản, các nguyên tắc lãnh đạo tập trung vào con người, còn các nguyên lý tăng trưởng tập trung vào toàn bộ doanh nghiệp. Tất nhiên, ở đây có sự chồng chéo, nhưng những nguyên tắc lãnh đạo được áp dụng vào cách thức làm việc của con người, còn những nguyên lý tăng trưởng thì được áp dụng vào cách thức hoạt động của doanh nghiệp hoặc tổ chức. Đó là lý do vì sao danh sách những nguyên lý tăng trưởng lại kết thúc với "tinh thần

Ngày đầu tiên" thay vì bắt đầu ở đấy. Để tăng trưởng kinh doanh, bạn sẽ phải đi hết một vòng như thế.

Sau khi nghiên cứu hết hai mươi mốt lá thư gửi cổ đông của Bezos trong suốt hai mươi mốt năm qua, tôi đã phát hiện ra một điều khác thường.

Sau khi nhận ra chu kỳ tăng trưởng và mười bốn nguyên lý tăng trưởng là những thành tố vô cùng quan trọng giúp Amazon phát triển thần tốc, tôi đã lật lại nghiên cứu, kiểm nghiệm, và nhận thấy toàn bộ mười bốn nguyên lý tăng trưởng đều xuất hiện trong lá thư đầu tiên vào năm 1997. Và đối với tôi, đó chính là lý do vì sao Bezos luôn luôn dẫn lại lá thư năm 1997 trong tất cả những lá thư sau này.

Bây giờ bạn có thể thắc mắc rằng tôi chưa từng làm việc tại Amazon hoặc làm việc cho Amazon, vậy điều gì cho tôi đủ tư cách để viết cuốn sách này?

Đôi khi, một người ngoài cuộc có thể sở hữu góc nhìn rõ hơn người trong cuộc. Và thực tế là tôi nhận ra sự tăng trưởng của Amazon thông qua một lăng kính hoàn toàn khác biệt, đó chính là sự rủi ro.

Bạn biết đấy, trong suốt sự nghiệp của mình, tôi đã là một nhà phân tích doanh nghiệp và rủi ro. Lăng kính của tôi đã từng "soi" qua ngành bảo hiểm với vai trò là nhà tư vấn công nghệ và tiên đoán tương lai để giúp đỡ các doanh nghiệp ở mọi quy mô, và từ cả hai phía (phía công ty cung cấp sản phẩm và cả phía khách hàng cần được bảo vệ), nhằm đánh giá và quản lý rủi ro.

Đó chính là cách tư duy mà tôi có khi tiếp cận những lá thư gửi cổ đông và khám phá được rằng trong suốt hơn hai mươi lăm năm qua, Bezos sử dụng rủi ro một cách chiến lược và tận dụng lợi thế từ đó.

Không may là, hầu hết mọi người đều không dành thời gian đọc hết hai mươi mốt lá thư gửi cổ đông này (mặc dù tôi luôn chân thành khuyên rằng mọi người nên đọc, bởi chúng vô cùng sâu sắc). Và bởi vì nhiều người coi việc đọc hai mươi mốt lá thư là "thách thức", nên tôi không trình bày lại nội dung của hai mươi mốt lá thư đó ở đây. Nhưng xuyên suốt cuốn sách, tôi sẽ sử dụng khá nhiều trích dẫn và ý tưởng từ những lá thư đó để biểu thị hoặc minh họa cho những chu kỳ tăng trưởng và mười bốn nguyên lý tăng trưởng của mình.

Tôi đã miệt mài nghiên cứu và tìm ra những thông tin vô cùng hữu ích đối với bạn. Và để bạn có thể dễ dàng nhận thấy, tôi đã in đậm những câu chữ thể hiện ý tưởng cốt lõi của Bezos trong phần trích dẫn ở đầu mỗi chương (Bezos không bao giờ in đậm bất kỳ câu chữ nào trong những lá thư của mình, vì thế những từ in đậm trong các phần trích dẫn đều là do tôi muốn nhấn mạnh với bạn đọc).

Mỗi một nguyên lý trong bộ mười bốn nguyên lý tăng trưởng đều hoạt động độc lập – nhưng không một nguyên lý nào có thể hoạt động riêng lẻ. Những nguyên lý này được thể hiện hoàn toàn rõ nét trong tất cả mọi việc mà Amazon thực hiện để xây dựng nên một công ty như ngày hôm nay.

Vì thế, sau đây là những đề nghị của tôi giúp bạn đọc đúc rút tối đa lợi ích từ cuốn sách:

- Đầu tiên, hãy nằm lòng những chu kỳ tăng trưởng và mười bốn nguyên lý tăng trưởng mà tôi chắt lọc được từ những lá thư của Bezos. Việc đó sẽ giúp bạn có cái nhìn tổng quan về những gì được bàn luận tiếp sau đó.
- Tiếp theo, hãy dành thời gian đọc lá thư gửi cổ đông năm 1997 của Bezos. Đó là lá thư đầu tiên Bezos viết, cũng là lá thư được nhắc đi nhắc lại mỗi năm. Đó là cái đinh chốt nền tảng lý giải cách thức suy nghĩ của Bezos cũng như trả lời câu hỏi tại sao Bezos lại làm như vậy.
- Khi đọc lá thư năm 1997, bạn sẽ thấy mỗi khi phát hiện ra một trong bộ mười bốn nguyên lý tăng trưởng thì tôi đều **in đậm** nguyên lý đó. Những nguyên lý tăng trưởng không nằm theo bất kỳ thứ tự nào trong lá thư, nhưng bạn sẽ nhận ra rằng toàn bộ mười bốn nguyên lý đều nằm gọn trong lá thư năm 1997.
- Sau đó, bạn sẽ thấy rằng tôi đã chia cuốn sách theo chu kỳ tăng trưởng đi kèm với những nguyên lý tăng trưởng tương ứng. Các nguyên lý đó sẽ được mô tả chi tiết thông qua những câu/đoạn trích dẫn từ Bezos, những câu chuyện về Amazon và những bài học mà họ rút ra (cũng như những bài học mà bạn có được) khi họ khởi nghiệp, phát triển, thất bại, tái hợp và chuyển mình xuất thần như ngày nay.
- Cuối mỗi chương đều có hai hoặc ba câu hỏi ngắn. Hãy dành chút thời gian để suy nghĩ tìm câu trả lời cho bạn. Một ý tưởng mới có thể dẫn đến một sự tăng trưởng vượt bậc.
- Sau các chương nói về mười bốn nguyên lý tăng trưởng, tôi

chọn ra lá thư năm 2018 và cũng **in đậm** những nguyên lý cùng những ý tưởng trong thư, giống như với lá thư năm 1997. Và khi bạn đã quen với mười bốn nguyên lý tăng trưởng, bạn sẽ thấy, bằng cách này hay cách khác, toàn bộ chúng đều luôn hiện diện.

- Và nếu bạn đã bỏ qua phần *Lời tựa*, hãy quay lại đọc nó. Nó cho thấy cách Bezos nhìn nhận rủi ro. Và nếu bạn đã đọc nó thì tốt lắm, bạn đã biết rằng chiến lược rủi ro chính là yếu tố chủ chốt để tăng trưởng như Amazon.

Một điều nữa cần lưu ý trước khi chúng ta bắt đầu đó là tôi mong rằng khi tìm hiểu về những chu kỳ tăng trưởng và mười bốn nguyên lý tăng trưởng, bạn sẽ dần hiểu được tại sao chúng "rõ mười mươi" trong những lá thư gửi cổ đông nhưng mọi người lại hầu như không nhận thấy. Và đến phần cuối, khi bạn đọc tới lá thư năm 2018, bạn có thể tìm thấy những nguyên lý đó ở những vị trí khác so với tôi. Và tôi sẽ rất vui về điều đó.

Bởi đó chính là kỳ vọng của tôi đối với cuốn sách này – tôi mong độc giả có thể nhìn bằng lăng kính rủi ro và xác định rõ ràng nơi có thể tìm thấy mười bốn nguyên lý tăng trưởng đó trong chính doanh nghiệp của bạn.

Vậy thì, Amazon có phải là một "công ty hoàn hảo" không? Không. Jeff Bezos có phải là một "người đàn ông hoàn hảo" không? Không.

Bạn có thể yêu hoặc ghét Amazon. Bạn có thể thích Jeff Bezos hoặc không. Bất kể bạn cảm thấy như thế nào đối với Amazon và Bezos thì cũng đều ổn cả.

Nhưng bởi mục đích của cuốn sách này – và vì lợi ích cho sự tăng trưởng trong tương lai của doanh nghiệp bạn – tôi đề nghị bạn gạt sang một bên cảm xúc của bạn đối với Amazon và Bezos, lùi lại một bước, và phóng tầm mắt vào bức tranh toàn cảnh để xem Bezos (và Amazon) đã làm gì để giữ vững vị thế một công ty đạt doanh thu 100 tỷ đô-la nhanh nhất lịch sử thế giới.

14 NGUYÊN LÝ TĂNG TRƯỞNG

Chu kỳ tăng trưởng:
Thử nghiệm, thiết lập, tăng tốc, và mở rộng quy mô

Thử nghiệm

Nguyên lý #1: Khích lệ tinh thần "thất bại thành công"

Nguyên lý #2: Đánh cược vào những ý tưởng lớn

Nguyên lý #3: Thực hành sáng tạo và đổi mới năng động

Thiết lập

Nguyên lý #4: Ám ảnh về khách hàng

Nguyên lý #5: Áp dụng tư duy dài hạn

Nguyên lý #6: Thấu hiểu bánh đà của bản thân

Tăng tốc

Nguyên lý #7: Thúc đẩy quyết định siêu tốc

Nguyên lý #8: Thực hiện đơn giản hóa vấn đề

Nguyên lý #9: Gia tốc thời gian nhờ công nghệ

Nguyên lý #10: Tăng cường quyền sở hữu

Mở rộng quy mô

Nguyên lý #11: Duy trì văn hóa nền tảng

Nguyên lý #12: Chú trọng những tiêu chuẩn cao

Nguyên lý #13: Đo lường các vấn đề, xem xét những gì đã được đo lường, và tin tưởng trực giác của mình

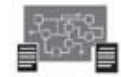
Nguyên lý #14: Luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên

14 NGUYÊN LÝ TĂNG TRƯỞNG CỦA ANDERSON

THỬ NGHIỆM

Khích lệ tinh thần "thất bại thành công"

Đánh cược vào những ý tưởng lớn



Thực hành sáng tạo và đổi mới năng động

THIẾT LẬP

Ám ảnh về khách hàng

Áp dụng tư duy dài hạn

Thấu hiểu bánh đà của bản thân

TĂNG TỐC

Thúc đẩy quyết định siêu tốc

Thực hiện đơn giản hóa vấn đề

Gia tốc thời gian nhờ công nghệ

Tăng cường quyền sở hữu

MỞ RỘNG QUY MÔ

Duy trì văn hóa nền tảng

Chú trọng những tiêu chuẩn cao

Đo lường các vấn đề, xem xét những gì đã được đo lường, và tin tưởng trực giác của mình

Luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên

THƯ GỬI CỔ ĐÔNG NĂM 1997 VÀ 14 NGUYÊN LÝ TĂNG TRƯỞNG

Gửi tới các cổ đông của chúng tôi:

Amazon.com đã vượt qua nhiều cột mốc quan trọng trong năm 1997. Tính đến cuối năm nay, mặc dù thị trường cạnh tranh khốc liệt, nhưng chúng ta đã phục vụ hơn 1,5 triệu khách hàng, đạt mức tăng trưởng doanh thu 838%, lên tới 147,8 triệu đô-la, đồng thời tiếp tục chiếm lĩnh vị trí dẫn đầu thị trường.

Tuy nhiên, đây mới chỉ là "**ngày đầu tiên**" (*Nguyên lý #14: Luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên*) của việc ứng dụng Internet và nếu chúng ta làm tốt, đây cũng là ngày đầu tiên của Amazon.com. Ngày nay, thương mại trực tuyến giúp tiết kiệm chi phí và thời gian quý giá của khách hàng. Trong tương lai, thông qua cá nhân hóa, thương mại trực tuyến sẽ thúc đẩy **quá trình khám phá** (*Nguyên lý #3: Thực hành sáng tạo và đổi mới năng động*). Amazon.com sử dụng Internet để tạo ra giá trị thực sự cho khách hàng của mình và hy vọng thông qua cách này sẽ phát triển hoạt động nhượng quyền thương mại lâu dài, ngay cả ở các thị trường lớn và mới thành lập.

Chúng ta chỉ có một khoảng thời gian ngắn ngủi để nắm bắt cơ hội, bởi các đối thủ đáng gờm đang tập trung nhiều nguồn lực để theo đuổi những cơ hội mà bán hàng trực tuyến mang lại, và bởi khách hàng, vốn còn khá lạ lẫm với việc mua sắm trực tuyến, sẽ sẵn sàng xây dựng các mối quan hệ mới. Bối cảnh cạnh tranh đang ngày càng khốc liệt. Nhiều công ty lớn đã chuyển sang thương mại trực tuyến với các dịch vụ đáng tin cậy, cũng như đầu tư năng lượng và nguồn lực vào việc xây dựng độ nhận diện, hệ thống giao thông và hoạt động bán hàng. Mục tiêu của chúng ta là

nhanh chóng củng cố và **mở rộng vị thế hiện tại** trên thị trường (*Nguyên lý #2: Đánh cược vào những ý tưởng lớn*) song song với việc theo đuổi các cơ hội thương mại trực tuyến trong những lĩnh vực khác. Chúng tôi nhận thấy rất nhiều cơ hội chắc chắn trong các thị trường lớn mà chúng ta đang nhắm đến. Chiến lược này không phải không có rủi ro; nó đòi hỏi các nhà nhượng quyền mới cần phải đầu tư nghiêm túc và thực thi hiệu quả.

Luôn hướng đến tầm nhìn dài hạn

Chúng tôi luôn tin rằng thước đo cơ bản cho sự thành công chính là giá trị cổ đông mà chúng ta tạo ra trong **dài hạn** (*Nguyên lý #5: Áp dụng tư duy dài hạn*). Giá trị này là kết quả trực tiếp từ khả năng mở rộng và củng cố vị thế dẫn đầu thị trường hiện tại của chúng ta. Vị thế dẫn đầu thị trường càng vững chắc, mô hình kinh tế của chúng ta sẽ càng hiệu quả. Vị thế dẫn đầu thị trường thể hiện rõ nét ở việc gia tăng doanh thu, lợi nhuận, tốc độ vốn và tỷ lệ hoàn vốn đầu tư.

Tất cả các quyết định của chúng tôi đã phản ánh một cách nhất quán sự chú trọng này. Trước tiên, chúng tôi tiến hành tự **đo lường** (*Nguyên lý #13: Đo lường các vấn đề, xem xét những gì đã được đo lường, và tin tưởng trực giác của mình*) theo các chỉ số biểu thị rõ nhất vị thế dẫn đầu thị trường của chúng ta như: tăng trưởng khách hàng và doanh thu, số lần khách hàng quay trở lại mua sắm, và sức mạnh thương hiệu của chúng ta. **Chúng tôi đã đầu tư và sẽ tiếp tục đầu tư mạnh mẽ để mở rộng và tận dụng cơ sở khách hàng, thương hiệu và cơ sở hạ tầng khi thiết lập hoạt động nhượng quyền thương mại lâu dài** (*Nguyên lý #6: Thấu hiểu bánh đà của bản thân*).

Do coi trọng tầm nhìn dài hạn, chúng tôi đưa ra các quyết định và cân nhắc sự đánh đổi một cách khác biệt so với những công ty khác. Sau đây, chúng tôi muốn chia sẻ với các vị phương pháp nền tảng trong quản lý và ra **quyết định** của chúng tôi (*Nguyên lý #7: Thúc đẩy quyết định siêu tốc*) để các vị, các cổ đông của chúng tôi, có thể hiểu được rằng nó phù hợp với triết lý đầu tư của các vị:

• Chúng tôi sẽ tiếp tục **tập trung không ngừng vào khách hàng của mình** (*Nguyên lý #4: Ám ảnh về khách hàng*).

• Chúng tôi sẽ tiếp tục đưa ra các quyết định đầu tư hướng đến việc giữ vững vị thế dẫn đầu thị trường dài hạn thay vì lợi nhuận ngắn hạn hoặc các phản ứng tài chính ngắn hạn.

• Chúng tôi sẽ tiếp tục đo lường các chương trình hoạt động và hiệu quả của các khoản đầu tư thông qua phân tích, để loại bỏ những chương trình không mang lại mức lợi nhuận hợp lý, đồng thời đẩy mạnh đầu tư vào những hoạt động hiệu quả nhất. Chúng tôi sẽ tiếp tục **rút kinh nghiệm từ cả những thành công và thất bại của mình** (*Nguyên lý #1: Khích lệ tinh thần "thất bại thành công").*

• Chúng tôi sẽ đưa ra các quyết định đầu tư táo bạo nếu nhận thấy đủ khả năng đạt được lợi thế dẫn đầu thị trường. Một số khoản đầu tư sẽ sinh lời, một số thì không, và chúng tôi sẽ nhận được những bài học quý giá trong cả hai trường hợp.

• Khi buộc phải lựa chọn giữa tối ưu hóa báo cáo tài chính theo chuẩn GAAP[2] và tối đa hóa giá trị hiện tại của các dòng tiền trong tương lai, chúng tôi sẽ lựa chọn các dòng tiền.

[2] *GAAP là viết tắt của Generally Accepted Accounting Principles (Nguyên tắc kế toán được chấp nhận chung), đây là bộ nguyên tắc, chuẩn mực và quy trình kế toán do Financial Accounting Standard Board (Hội đồng Tiêu chuẩn Kế toán Tài chính) ban hành và được áp dụng cho tất cả các công ty ở Mỹ.*

• Chúng tôi sẽ chia sẻ quy trình tư duy chiến lược của chúng tôi với các vị khi chúng tôi đưa ra các lựa chọn táo bạo (trong phạm vi áp lực cạnh tranh cho phép), để các vị có thể tự đánh giá xem chúng tôi có đang đầu tư hướng đến vị thế dẫn đầu trong phạm vi dài hạn một cách hợp lý hay không.

• Chúng tôi sẽ chi tiêu khôn ngoan và duy trì văn hóa tinh gọn của mình. Chúng tôi hiểu rõ tầm quan trọng của việc liên tục củng cố văn hóa ý thức về chi phí, đặc biệt là trong một ngành kinh doanh phát sinh lỗ ròng.

• Chúng tôi sẽ cân bằng giữa việc tập trung tăng trưởng với việc chú trọng lợi nhuận dài hạn và quản lý vốn. Trong giai đoạn này, chúng tôi lựa chọn ưu tiên tăng trưởng bởi chúng tôi tin rằng quy mô là trọng tâm để mô hình kinh doanh của chúng ta đạt được tiềm năng tối đa.

• Chúng tôi sẽ tiếp tục chú trọng vào tuyển dụng và giữ chân nhân tài, đồng thời cải thiện chế độ phúc lợi cho người lao động thông qua các lựa chọn về cổ phiếu thay vì tiền mặt. Chúng tôi hiểu rằng thành công của chúng ta chịu ảnh hưởng rất lớn từ việc thu hút và duy trì đội ngũ nhân viên nhiệt huyết, và để làm được điều đó,

chúng tôi phải để họ suy nghĩ và hành động trên cương vị chủ sở hữu công ty (*Nguyên lý #10: Tăng cường quyền sở hữu*).

Chúng tôi không liều lĩnh khẳng định đây là các triết lý đầu tư đúng đắn, nhưng đó là triết lý đầu tư của chúng tôi, và chúng tôi sẽ được coi là tắc trách nếu không làm rõ cách thức mà chúng tôi đã, đang và sẽ tiếp tục áp dụng.

Với nền tảng này, chúng tôi muốn chuyển sang phần đánh giá trọng tâm kinh doanh, những thành tựu trong năm 1997 và triển vọng trong tương lai của chúng ta.

Ám ảnh về khách hàng

Ngay từ đầu, chúng tôi tập trung mang đến cho khách hàng những giá trị hấp dẫn. Chúng tôi nhận ra rằng web đã và vẫn sẽ là sự chờ đợi toàn cầu. Do đó, chúng tôi đã lên kế hoạch cung cấp cho khách hàng một thứ mà họ đơn giản không thể có được bằng bất kỳ cách nào khác và bắt đầu phục vụ những cuốn sách cho khách hàng. Chúng tôi mang đến cho khách hàng nhiều lựa chọn hơn so với một cửa hàng sách truyền thống (quy mô cửa hàng của chúng ta hiện tại hẳn phải chiếm diện tích bằng sáu sân bóng đá) và trưng bày sách theo **nguyên tắc hữu ích, dễ dàng tìm kiếm và dễ dàng duyệt web** (*Nguyên lý #8: Thực hiện đơn giản hóa vấn đề*) trong một cửa hàng luôn luôn mở cửa **365 ngày một năm, 24 giờ một ngày** (*Nguyên lý #9: Gia tốc thời gian nhờ công nghệ*). Chúng tôi tập trung cao độ vào việc cải thiện trải nghiệm mua sắm của khách hàng; vì vậy, trong năm 1997, chúng tôi đã nâng cấp đáng kể cửa hàng của mình. Hiện tại, chúng tôi cung cấp cho khách hàng phiếu quà tặng, hình thức mua sắm "một lần nhấp chuột" và nhiều đánh giá, nội dung, tùy chọn duyệt web cũng như các tính năng đề xuất. Ngoài ra, chúng tôi còn triển khai các chương trình giảm giá để gia tăng thêm giá trị cho khách hàng. Truyền miệng vẫn là công cụ thu hút khách hàng mạnh mẽ nhất, và chúng tôi rất biết ơn sự tin tưởng mà khách hàng dành cho Amazon. Sự kết hợp giữa việc mua sắm lặp lại và quảng cáo truyền miệng đã đưa Amazon.com trở thành công ty dẫn đầu thị trường về bán sách trực tuyến.

Nhờ vậy, Amazon.com đã có một bước nhảy vọt vào năm 1997, cụ thể là:

• Doanh số tăng từ 15,7 triệu đô-la của năm 1996 lên tới 147,8 triệu đô-la - tăng 838%.

• Tài khoản khách hàng tích lũy tăng từ 180.000 lên 1.510.000 - tăng 738%.

• Tỷ lệ đơn đặt hàng từ các khách hàng quay trở lại mua sắm tăng từ hơn 46% trong quý IV năm 1996 lên đến hơn 58% trong cùng kỳ năm 1997.

• Về khả năng tương tác, theo Media Metrix, trang web của chúng tôi từ thứ hạng 90 đã leo lên tốp 20.

• Chúng tôi đã thiết lập được các mối quan hệ lâu dài với nhiều đối tác chiến lược quan trọng, trong đó có: America Online, Yahoo!, Excite, Netscape, GeoCities, AltaVista, @Home, và Prodigy.

Cơ sở hạ tầng

Trong năm 1997, chúng tôi đã mở rộng cơ sở hạ tầng kinh doanh của mình để đáp ứng sự gia tăng đáng kể về lưu lượng dữ liệu, hoạt động kinh doanh và dịch vụ:

• Đội ngũ nhân viên của Amazon.com tăng từ 158 lên 614 và chúng tôi đã tích cực tăng cường đội ngũ quản lý của mình.

• Công suất trung tâm phân phối đã tăng từ 4.645 m2 lên đến 26.477 m2, bao gồm việc mở rộng 70% các cơ sở tại Seattle và khai trương trung tâm phân phối thứ hai tại Delaware vào tháng 11.

• Hàng trong kho đã tăng lên hơn 200.000 đầu mục sách vào cuối năm, nhờ vậy chúng tôi luôn sẵn sàng đáp ứng nhu cầu khách hàng một cách tốt nhất.

• Các khoản tiền mặt và đầu tư của chúng tôi vào cuối năm là 125 triệu đô-la, nhờ vào đợt chào bán công khai lần đầu vào tháng 5 năm 1997 và khoản vay 75 triệu đô-la, cho phép chúng tôi có thể triển khai các chiến lược một cách linh hoạt.

Đội ngũ nhân viên

Thành công trong năm vừa qua là kết quả của việc phát triển đội ngũ nhân viên tài năng, thông minh, chăm chỉ và tôi rất tự hào được làm việc cùng đội ngũ này. Việc **đưa ra các tiêu chuẩn tuyển dụng ở mức cao** (*Nguyên lý #12: Chú trọng những tiêu chuẩn cao*) đã và sẽ tiếp tục là yếu tố quan trọng nhất cho sự thành công của Amazon.com.

Làm việc ở đây không hề dễ dàng (khi tôi phỏng vấn các ứng viên, tôi luôn nói với họ rằng: "Bạn có thể làm việc lâu dài, chăm chỉ hoặc thông minh, nhưng tại Amazon.com, bạn không thể chọn hai trong số ba cách làm việc này"), bởi chúng tôi đang nỗ lực làm việc **để tạo nên thứ gì đó quan trọng, thứ gì đó có ý nghĩa** (*Nguyên lý #11: Duy trì văn hóa nền tảng*) cho khách hàng của chúng tôi, một điều gì đó đáng để sau này chúng tôi có thể kể lại cho con cháu của mình nghe. Những điều này không hề dễ dàng. Chúng tôi hết sức may mắn khi có được đội ngũ nhân viên tận tụy, sẵn sàng cống hiến và đam mê xây dựng Amazon.com.

Mục tiêu cho năm 1998

Chúng tôi vẫn đang trong giai đoạn đầu học hỏi để mang đến các giá trị mới cho khách hàng thông qua thương mại trên Internet. Mục tiêu của chúng tôi vẫn là tiếp tục củng cố, mở rộng thương hiệu và cơ sở khách hàng. Điều này đòi hỏi chúng tôi cần phải đầu tư bền vững vào các hệ thống và cơ sở hạ tầng để tạo sự thuận tiện cho khách hàng cũng như phát triển dịch vụ. Chúng tôi đang lên kế hoạch bổ sung âm nhạc vào hoạt động cung cấp sản phẩm của mình, sau đó chúng tôi sẽ đầu tư một cách thận trọng vào các sản phẩm khác. Chúng tôi cũng tin rằng có rất nhiều cơ hội đáng kể để Amazon có thể phục vụ các khách hàng nước ngoài một cách tốt hơn, chẳng hạn như rút ngắn thời gian giao hàng và cải thiện trải nghiệm của khách hàng. Chắc chắn, thách thức lớn đối với chúng tôi sẽ không phải là việc tìm ra cách thức mới trong công cuộc mở rộng kinh doanh, mà là vấn đề ưu tiên đầu tư.

Hiện nay, chúng ta biết nhiều hơn về thương mại trực tuyến so với thời điểm Amazon.com được thành lập, nhưng vẫn còn rất nhiều điều cần tìm hiểu. Mặc dù chúng tôi rất lạc quan, nhưng chúng tôi vẫn luôn phải cảnh giác và gấp rút trong mọi hoạt động. Một số thách thức và rào cản mà chúng tôi sẽ phải đối mặt để biến tầm nhìn dài hạn của Amazon.com thành hiện thực là: sự cạnh tranh mạnh mẽ của các đối thủ có năng lực và tiềm lực tài chính mạnh; tăng trưởng nhanh và rủi ro thực hiện; rủi ro mở rộng quy mô về sản phẩm và địa lý; và nhu cầu đầu tư lớn liên tục để đáp ứng cơ hội thị trường mở rộng. Tuy nhiên, như chúng tôi đã nói, thương mại trực tuyến nói chung và bán sách trực tuyến nói riêng sẽ là một thị trường rất lớn, và nó sẽ mang lại lợi ích đáng kể cho một số công ty. Chúng tôi cảm thấy hài lòng với những gì đã làm, và còn hào hứng hơn với những gì chúng tôi muốn thực hiện trong tương lai.

Năm 1997 thực sự là một năm đáng kinh ngạc. Amazon.com rất

biết ơn khách hàng đã luôn tin tưởng chúng tôi, biết ơn đội ngũ nhân viên chăm chỉ làm việc và các cổ đông đã hỗ trợ, khuyến khích chúng tôi rất nhiều.

/ Ký tên / JEFFREY P. BEZOS

Jeffrey P. Bezos

Nhà sáng lập & CEO

Amazon.com, Inc.

Chu kỳ tăng trưởng
THỬ NGHIỆM

Tại Amazon, thử nghiệm là lối sống; điều này có nghĩa là Amazon khuyến khích tất cả các thành viên thử nghiệm những điều mới mẻ để cải thiện cách thức kinh doanh của công ty. Nếu thử nghiệm không mang lại hiệu quả, họ không những không bị phạt, mà còn được khuyến khích tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ của sự thất bại và rút ra bài học.

Đối với các thử nghiệm mang lại hiệu quả và tiềm năng lớn, Amazon đánh cược vào chúng và cung cấp cho tất cả thành viên các công cụ để có thể sáng tạo ở mọi cấp độ. Vì vậy, việc thử nghiệm đã giúp cho Amazon trở thành một tổ chức cực kỳ sáng tạo.

Tuy nhiên, thử nghiệm, về bản chất, luôn tồn tại rủi ro thất bại. Hầu hết các doanh nghiệp coi thất bại là một rủi ro cần tránh nhưng Bezos lại suy nghĩ hoàn toàn trái ngược.

Chương 1

NGUYÊN LÝ #1: KHÍCH LỆ TINH THẦN "THẤT BẠI THÀNH CÔNG"

"Tôi đã bỏ ra hàng tỷ đô-la thất bại tại Amazon.com. Nghĩa là đã đánh mất hàng tỷ đô-la vì thất bại. Bạn có thể nhớ đến Pets.com hoặc Kosmo.com. Điều này giống như lấy tủy răng mà không dùng thuốc mê vậy. Chẳng có gì là vui vẻ cả. **Nhưng đây không phải là vấn đề quá quan trọng**."

- Hội nghị IGNITION nội bộ doanh nghiệp năm 2014

Tại sao Bezos lại nói rằng việc đánh mất hàng tỷ đô-la không phải là vấn đề quan trọng?

Câu trả lời cho câu hỏi này chính là cách mà anh ấy kiếm được hàng tỷ đô-la đó từ đầu.

Từ rất sớm, Jeff Bezos đã nhận ra rằng nếu không chấp nhận rủi ro, đầu tư vào rủi ro và cố tình tạo ra cơ hội "thất bại", bạn sẽ không thể phát triển hoặc suy nghĩ đủ lớn.

Thật không may, hầu hết mọi người (và các doanh nghiệp) đều nghĩ rằng cần phải né tránh thất bại bằng mọi giá. Tuy nhiên, bạn sẽ không bao giờ có thể phát triển như Amazon nếu bạn không sẵn sàng mạo hiểm.

Nhưng nếu thất bại không phải lúc nào cũng là một điều tồi tệ, vậy thì điều gì khiến thất bại... "thành công"?

Nói tóm lại, "thất bại thành công" có nghĩa là những gì bạn học

được từ thất bại và cách bạn áp dụng những gì bạn đã học được, chính điều này mới tạo nên sự khác biệt.

RỦI RO VÀ KHÔNG GIAN VŨ TRỤ

Tôi tin rằng từ khi còn nhỏ, Jeff Bezos đã suy ngẫm về rủi ro và đam mê không gian vũ trụ. Thoạt nhìn thì điều này có vẻ không liên quan đến quá trình phát triển của Amazon, nhưng thực chất điều này nói lên được Jeff Bezos là ai và lý giải được cách thức anh suy nghĩ.

Bezos sinh năm 1964, giai đoạn đầu của quá trình thám hiểm không gian tại Mỹ. Trong bài phát biểu thủ khoa của mình tại trường trung học, anh ấy đã nói về việc du hành vũ trụ và thám hiểm, và theo những gì tôi biết thì Bezos bị ám ảnh bởi hàng không vũ trụ (tôi sẽ nói thêm về việc kết nối không gian của Bezos trong những chương tiếp theo).

Trong suốt thời thơ ấu của Bezos, có hai sự kiện diễn ra tại Cơ quan Hàng không và Vũ trụ Mỹ (NASA) trong khuôn khổ chương trình Apollo đã thể hiện khái niệm về sự thất bại và quan điểm "thất bại thành công". Trên thực tế, những bài học từ hai sự kiện này thể hiện cái nhìn độc đáo của Bezos về rủi ro – một quan điểm tiến bộ nhất mà tôi từng biết đến.

Cùng ngược dòng trở lại những ngày đầu của NASA.

Đầu những năm 1960, NASA đã thành lập các dự án Mercury, Gemini và Apollo với mục tiêu cuối cùng là đưa con người lên Mặt trăng và đưa họ trở về Trái đất an toàn.

Nhưng nỗ lực đầu tiên, Apollo 1, là một thảm kịch đau thương.

Ngày 27 tháng 1 năm 1967, một vụ cháy đã xảy ra trong quá trình phóng thử nghiệm tại Cape Canaveral. Ngọn lửa dữ dội quét qua mô-đun chỉ huy, đã giết chết chỉ huy Virgil "Gus" Grissom, Ed White, và Roger Chaffee.

Ngay sau đó, NASA đã triệu tập Hội đồng Đánh giá Tai nạn để xác định nguyên nhân vụ cháy. Kết quả cho thấy vụ cháy xảy ra là do chập điện và lan nhanh do vật liệu nylon dễ cháy, cũng như không khí trong cabin có áp suất cao, oxy tinh khiết.

Hơn nữa, cuộc giải cứu các phi hành gia gặp trở ngại vì cửa hầm không thể mở được do áp lực bên trong cabin cao hơn. Ngoài ra, cuộc phóng thử nghiệm đã không được đánh giá là "nguy hiểm"

bởi vì tên lửa không được tiếp nhiên liệu. Quá trình giải cứu gặp nhiều khó khăn do khâu chuẩn bị cho các tình huống khẩn cấp vẫn còn nhiều hạn chế.

Sau đó, người ta xác định được rằng các phi hành gia đã chết vì ngạt khói khi mô-đun chứa đầy khí độc, khói và lửa.

Sự đau buồn bao trùm cả thế giới.

Mặc dù NASA và tất cả các phi hành gia đều nhận thức rõ về những rủi ro có thể xảy ra khi cố gắng làm một điều chưa từng được thực hiện trước đó, nhưng vẫn còn tồn tại rất nhiều mệnh đề "Nếu… thì…". Nhiều người tự hỏi liệu tham vọng đặt chân lên Mặt trăng đã kết thúc hay chưa, bởi vì cái giá phải trả thật sự quá đắt.

Thảm họa của Apollo 1 đã làm NASA rúng động.

Trong bộ phim tài liệu Mission Control: The Unsung Heroes of Apollo (tạm dịch: Trạm Chỉ huy Sứ mệnh: Những anh hùng thầm lặng của Apollo), bi kịch kinh hoàng đã được kể lại một cách chi tiết. Trong phim, Chris Kraft là Chỉ huy điều hành bay và Gene Kranz là Tổng chỉ huy chuyến bay.

Vào sáng thứ Hai sau thảm kịch, Kranz đã triệu tập một cuộc họp với đội ngũ chỉ huy chuyến bay, bao gồm các công chức, kiểm soát viên và các nhà thầu. Tất cả họ đều ở trong tâm trạng vô cùng xáo trộn và vẫn đang tìm kiếm nguyên nhân vụ cháy.

Cuộc họp bắt đầu bằng việc nêu lên các sự kiện đã được công bố liên quan đến vụ tai nạn, sau đó giới thiệu Hội đồng đánh giá mới được bổ nhiệm và nhóm điều tra đứng đầu bởi giám đốc của Trung tâm nghiên cứu Langley, ông Floyd Thompson.

Kranz sau đó chia sẻ rằng cảm xúc của ông đã chuyển từ sốc sang giận dữ do đội ngũ Chỉ huy chuyến bay đã không thực hiện tốt nhiệm vụ của mình.

Ông cho rằng tất cả đội ngũ Chỉ huy chuyến bay đều phải chịu trách nhiệm đối với cái chết của các phi hành gia vì họ đã không hoàn thành tốt công việc của mình.

Kranz bắt đầu đưa ra các phán quyết của mình, ngày nay được biết đến là "Phán quyết Kranz" (The Kranz Dictum):

> "Du hành vũ trụ không bao giờ dung thứ cho sự bất cẩn, bất lực và thờ ơ. Ở khâu nào đó và bằng cách nào đó, chúng ta đã

làm hỏng việc. Sai lầm có thể nằm ở giai đoạn thiết kế, xây dựng hoặc thử nghiệm, nhưng cho dù ở giai đoạn nào, chúng ta vẫn phải chịu trách nhiệm.

Chúng ta đã quá nôn nóng thực hiện đúng lịch trình, và đã xem nhẹ tất cả các vấn đề mà chúng ta gặp phải mỗi ngày. Mọi yếu tố của chương trình đều gặp vấn đề và chúng ta cũng vậy. Các trình giả lập không hoạt động, trạm Chỉ huy Sứ mệnh thì bỏ bê hầu hết mọi lĩnh vực, chuyến bay và các thủ tục thử nghiệm cứ thay đổi hàng ngày. Chúng ta chẳng làm gì nên hồn. Không ai trong chúng ta đứng lên và nói 'Chết tiệt, dừng lại!'.

Tôi không biết nguyên nhân mà Ủy ban của Thompson sẽ tìm thấy là gì, nhưng tôi đã tự tìm ra. Chúng ta chính là nguyên nhân! Chúng ta chưa sẵn sàng! Chúng ta đã không làm tròn nhiệm vụ của mình.

Chúng ta đã tung xúc xắc để đánh cược, hy vọng rằng mọi thứ sẽ hoàn thiện vào ngày ra mắt, khi mà trong thâm tâm chúng ta biết rằng chỉ có phép màu mới làm được điều đó. Chúng ta đã đẩy nhanh lịch trình và đánh cược rằng cuộc thử nghiệm tại trạm Cape sẽ thành công.

Từ ngày hôm nay trở đi, đội ngũ Chỉ huy chuyến bay sẽ phải ghi nhớ hai từ: *cứng cỏi* và *có năng lực*.

Cứng cỏi có nghĩa là chúng ta sẽ luôn phải chịu trách nhiệm cho những gì chúng ta đã thực hiện hoặc không thể thực hiện. Chúng ta sẽ không bao giờ làm việc tắc trách thêm một lần nào nữa. Mỗi khi chúng ta bước vào trạm Chỉ huy Sứ mệnh, chúng ta phải nhận thức rõ sứ mệnh của mình là gì.

Có năng lực nghĩa là chúng ta sẽ không bao giờ xem thường bất cứ điều gì. Chúng ta sẽ không bao giờ kém cỏi trong kiến thức và kỹ năng. Từ đó, trạm Chỉ huy Sứ mệnh sẽ hoàn thiện.

Sau khi rời khỏi cuộc họp ngày hôm nay, các bạn hãy về văn phòng của mình và việc đầu tiên các bạn cần làm là viết hai chữ "cứng cỏi" và "có năng lực" lên bảng. Chúng sẽ không bao giờ bị xóa đi. Mỗi ngày vào phòng làm việc, những từ này sẽ nhắc nhở các bạn về cái giá mà Grissom, White và Chaffee đã phải trả. Những từ này cũng là cái giá của việc tham gia vào đội ngũ của trạm Chỉ huy Sứ mệnh."

Ed Fendell, nhà điều hành truyền thông nội bộ tại trạm Chỉ huy

Sứ mệnh, cho rằng: "Tôi nghĩ thảm kịch đã thay đổi toàn bộ thái độ của chúng tôi, những gì chúng tôi đã làm và cách chúng tôi du hành vũ trụ trong tương lai".

Và Chris Kraft khẳng định: "Theo quan điểm của tôi và của nhiều người khác, nếu thảm kịch không xảy ra, chúng tôi sẽ không bao giờ có thể đặt chân lên Mặt trăng. Khoảng thời gian chuyển tiếp sau khi vụ cháy xảy ra là yếu tố duy nhất cứu vớt chúng tôi, bởi chúng tôi đã lùi lại và tự hỏi 'Mình sai ở chỗ nào? Cần phải làm gì để khắc phục?', đồng thời gắn kết tất cả các bộ phận đang làm việc tại NASA. Nếu không có những điều đã xảy ra, chúng tôi sẽ không bao giờ đến được Mặt trăng".

MỘT BƯỚC TIẾN KHỔNG LỒ ĐỐI VỚI NHÂN LOẠI...

Sau hai mươi tháng kể từ khi vụ cháy xảy ra, không một chuyến bay có người lái nào được thực hiện. Tuy nhiên, do phần lớn những gì đã học được từ thảm kịch Apollo 1, NASA đã nỗ lực hết sức để đảm bảo tăng cường an toàn cho các chuyến du hành vũ trụ.

Các chuyến bay tiếp tục được tiến hành vào tháng 10 năm 1968 với tàu Apollo 7 thử nghiệm mô-đun Chỉ huy được tái thiết kế và tàu Apollo 8 sử dụng mô-đun Mặt trăng trên quỹ đạo Mặt trăng.

Ngày 20 tháng 7 năm 1969, các phi hành gia Neil Armstrong và Buzz Aldrin đã bay vào vũ trụ với Apollo 11 và lần đầu tiên trong lịch sử, họ đã đi bộ trên Mặt trăng.

"HOUSTON, CHÚNG TÔI GẶP VẤN ĐỀ RỒI..."

Chương trình Apollo có nhiều tiến triển, mặc dù không phải không có thêm rủi ro. Tuy nhiên, các biện pháp ứng phó với rủi ro đã được cải thiện đáng kể.

Sau khi tàu Apollo 12 hạ cánh thành công trên Mặt trăng vào tháng 11 năm 1969, mọi thứ tại NASA dường như đã đi vào "quỹ đạo". Trong mắt công chúng Mỹ, không còn như vài tháng trước đó, việc hạ cánh trên Mặt trăng không phải là sự kiện phi thường.

Sau đó, vào tháng 4 năm 1970, một thảm họa bất ngờ đã xảy ra với Apollo 13.

Sứ mệnh Apollo được chỉ huy bởi Jim Lovell, phi công mô-đun Chỉ huy là Jack Swigert và phi công mô-đun Mặt trăng là Fred Haise. Tàu Apollo 13 được cấu tạo bởi hai tàu vũ trụ độc lập được nối bởi

một đường hầm, đó là: tàu vũ trụ Odyssey (mô-đun Chỉ huy nằm trên đỉnh mô-đun Dịch vụ) và tàu vũ trụ Eagle (LEM, mô-đun thám hiểm Mặt trăng).

Trong quá trình hoạt động, bình oxy số hai của mô-đun Dịch vụ đã nổ, làm tê liệt mô-đun Dịch vụ đang hỗ trợ sự sống cho phi hành đoàn. Họ đã thông báo cho trạm Chỉ huy Sứ mệnh bằng câu nói hiện nay được rất nhiều người biết đến: "Houston, chúng tôi gặp vấn đề rồi…".

Các phi hành gia đang ở trong tình trạng nguy hiểm đến tính mạng.

Kết quả là nhiệm vụ hạ cánh xuống Mặt trăng ban đầu đã bị hủy bỏ, và nhiệm vụ mới được đưa ra, đó là đưa các phi hành gia sống sót trở về.

Rõ ràng, nguồn lực trong không gian là rất hạn chế. Họ phải sử dụng những gì họ có nhưng phải dùng theo cách khác với mục đích thiết kế ban đầu. Tuy nhiên, NASA đã có thể nhanh chóng phản ứng và đưa ra các giải pháp sáng tạo một lần nữa, dựa trên những gì họ đã học được từ thảm họa Apollo 1.

Sau ba ngày tối tệ của NASA và các nhân viên giám sát chuyến bay làm việc suốt ngày đêm, vào ngày 17 tháng 4, Lovell, Haise và Swigert đã trở về Trái đất an toàn.

Theo cuốn sách *Lost Moon* (tạm dịch: Mặt trăng lỡ mất) của Jim Lovell, khi vỏ bọc của tàu Apollo 13 hạ cánh xuống đại dương và các phi hành gia nhìn thấy nước chảy xuống ở bên ngoài cửa sổ của họ, Lovell lặng lẽ tuyên bố kết thúc nhiệm vụ: "Các bạn, chúng ta về nhà rồi".

Nhưng ở đây, điều khiến tôi chú ý trong câu chuyện phi thường này là:

Ở phần cuối của bộ phim *Apollo 13* của Ron Howard, Jim Lovell (do Tom Hanks thủ vai) bước ra khỏi chiếc trực thăng cứu hộ trên boong tàu USS Iwo Jima sau khi được cứu ở Thái Bình Dương.

Ông đưa ra những bình luận cuối cùng của mình và cho rằng sứ mệnh Apollo 13 sẽ được biết đến như là "thất bại thành công" nhất của NASA. Ông nói:

> "Nhiệm vụ của chúng tôi được xem là một *thất bại thành công*, chúng tôi đã trở về an toàn nhưng không đến được Mặt trăng.

Vài tháng sau, người ta đã phát hiện ra một cuộn dây bên trong bình oxy bị hỏng trong quá trình khuấy lạnh (cryo stir) của chúng tôi và gây ra vụ nổ làm tê liệt tàu Odyssey. Đây là một khiếm khuyết nhỏ đã xảy ra hai năm trước khi tôi được bổ nhiệm là chỉ huy chuyến bay...

Đối với tôi, bảy ngày phi thường của Apollo 13 là lần cuối cùng tôi bay ra không gian. Giờ đây, tôi nhìn những người khác bước đi trên Mặt trăng và trở về an toàn, tất cả là nhờ vào trạm Chỉ huy Sứ mệnh và ngôi nhà chung của chúng tôi ở Houston. Đôi khi tôi bất chợt ngước lên nhìn Mặt trăng, hồi tưởng lại những đổi thay của vận mệnh trong chuyến du hành dài ngày của chúng tôi, và suy ngẫm về hàng ngàn con người đã nỗ lực làm việc để đưa ba chúng tôi trở về nhà. Tôi nhìn lên Mặt trăng và tự hỏi 'Khi nào chúng ta sẽ quay trở lại, và đó sẽ là ai?'."

***

Jeff Bezos yêu thích không gian. Vậy anh ấy có muốn trở thành một trong những người sẽ quay trở lại Mặt trăng không?

Câu trả lời là có, và không thể phủ nhận rằng Bezos đã áp dụng nguyên lý "thất bại thành công" tương tự như biến cố của NASA vào chiến lược kinh doanh của mình.

Rủi ro không phải là điều gì đó nhẹ nhàng và Bezos không chấp nhận rủi ro một cách nhẹ nhàng.

Cũng như với NASA, thực sự có những rủi ro mang tính sống còn trong nhiều tình huống.

Nhưng quá trình thất bại và học hỏi từ thất bại là khi những bài học sâu sắc nhất xảy ra.

Từ những gì đã viết trong những lá thư gửi cho cổ đông và các tài liệu khác của anh cho thấy Bezos tin vào khái niệm "thất bại thành công". Quá trình học hỏi từ thất bại rất quan trọng, vì vậy anh đã chủ động khích lệ tinh thần "thất bại thành công" trong mô hình kinh doanh của mình.

Nếu Bezos thử nghiệm một cái gì đó và nhận thấy nó hiệu quả, điều đó thật tuyệt vời. Nhưng nếu không hiệu quả, anh ấy sẽ tìm mọi cách không chỉ để làm cho nó trở nên hiệu quả mà còn khiến nó *trở nên đáng giá*.

Trong một cuộc phỏng vấn vào tháng 12 năm 2014 với Henry Blodget, nhà đồng sáng lập kiêm nhà xuất bản của Business Insider, Bezos đã nói về vai trò của sự thất bại ở Amazon. Bezos nói với Blodget:

> "... một trong những nhiệm vụ của tôi là khuyến khích mọi người mạnh dạn hơn. Điều này cực kỳ khó khăn. Các thử nghiệm, về bản chất, dễ gặp thất bại. Để có được thành công lớn thì người ta cần phải trải qua rất nhiều thất bại."

Nói cách khác, Bezos đưa "hoạt động thử nghiệm" vào mô hình kinh doanh của mình, và nhận thức rõ rằng họ sẽ phải đối mặt với hàng loạt thất bại. Bezos cũng tin rằng rủi ro và thất bại đều rất cần thiết cho tăng trưởng kinh doanh. Theo Bezos:

> "Vấn đề thực sự quan trọng là các công ty không tiến hành các hoạt động thử nghiệm vì họ không chấp nhận thất bại, cuối cùng họ rơi vào tình trạng tuyệt vọng và chỉ còn duy nhất một việc có thể làm là tin rằng Đức Mẹ Maria sẽ cứu vớt sự tồn vong của công ty họ. Nhưng trái lại, các công ty đặt cược thường xuyên, thậm chí là những ván cược lớn, nhưng không đặt cược chính họ, thường chiếm ưu thế. Tôi không tin vào việc đặt cược chính công ty mình. Đó là khi bạn tuyệt vọng. Đó là điều cuối cùng bạn có thể làm."
>
> - Hội nghị IGNITION Business Insider năm 2014

Quá nhiều công ty chỉ có thể tồn tại khi mọi thứ diễn ra tốt đẹp. Nếu có sự cố xảy ra, thì dòng tiền chậm lại, tài chính bị thắt chặt và nhiều thứ bị cắt giảm. Đến mức một số doanh nghiệp thậm chí chỉ mới gặp "trục trặc" thôi đã phải ngừng hoạt động một cách nhanh chóng.

Một lần nữa, Amazon chi ngân sách vào "sự thất bại" để có thể phân bổ linh hoạt các nguồn lực vào nhiều hoạt động mà họ biết sẽ thất bại. Không chỉ gặt hái được thành công bằng việc trải qua nhiều thất bại, Amazon còn học hỏi và xây dựng từ những thất bại đó để khiến những nỗ lực khác đạt được thành công.

Như vậy, bộ phận "Nghiên cứu và Phát triển" (R&D) của Amazon về cơ bản là toàn bộ công ty – bất kỳ ai làm việc cho Amazon, bao gồm cả Jeff Bezos.

NHỮNG THẤT BẠI THÀNH CÔNG NHẤT CỦA AMAZON

Amazon đã mất khá nhiều tiền trong hai lần thất bại liên tiếp

(nhưng cuối cùng đã *thành công*).

Thất bại đầu tiên là Amazon đã nỗ lực cạnh tranh với eBay vào năm 1999.

Đó là việc ra mắt mô hình Amazon Auctions dựa trên nền tảng của đối thủ eBay, cùng với một số cải tiến nhất định. Amazon Auctions đã thu hút nhiều người bán và một số người mua, nhưng cuối cùng nó không thể cạnh tranh với eBay. Thậm chí, Bezos cũng nhận xét trong cuộc phỏng vấn của Blodget rằng Amazon Auctions "đã không phát huy hiệu quả".

Có nhiều yếu tố dẫn đến sự thất bại này, nhưng có một nguyên nhân được nhiều người đồng tình là người tiêu dùng không cảm thấy thoải mái khi đấu giá các sản phẩm trên trang bán hàng trực tuyến của Amazon. Khi người tiêu dùng mua sắm trên Amazon, họ muốn lựa chọn sản phẩm với một mức giá cố định và rẻ. Về cơ bản, khách hàng của Amazon mong muốn một sự chắc chắn về giá.

Trái lại, khách hàng của eBay lại có tư duy mua sắm khác biệt. Họ sẵn sàng đặt ra giá để mua hàng, đặc biệt là những mặt hàng độc đáo, thậm chí họ chấp nhận mua hàng lậu. Người tiêu dùng đã quen với việc đấu giá để mua sắm các sản phẩm trên eBay và mua các sản phẩm với mức giá cố định trên Amazon. Họ không quen với việc mua sắm theo một cách khác trên Amazon.

Vì vậy, đau đớn như việc "lấy tủy răng mà không dùng thuốc mê", Amazon Auctions đã thất bại.

Amazon đã từ bỏ mô hình đấu giá và chuyển sang một thử nghiệm khác gọi là zShops, chính là thất bại thứ hai của công ty này.

zShops là một nỗ lực sáng tạo của Amazon, cho phép bên bán hàng thứ ba sử dụng nền tảng lớn và đang phát triển của Amazon. Đây là một rủi ro rất lớn đối với Amazon, khi để "những người bán hàng" khác bán trên "cửa hàng" Amazon.

Với zShops, bên bán hàng thứ ba có thể đưa ra danh mục các sản phẩm của họ bằng cách sử dụng trang đích duy nhất trên trang Amazon với công cụ tìm kiếm và tài khoản đăng nhập riêng. Những người bán này tách biệt với Amazon và chỉ phải trả một khoản phí nhỏ cho Amazon.

Khách hàng không thích phải thao tác thêm một số bước khi mua

hàng và zShops đã thất bại.

Tuy nhiên, sau khi đóng cửa zShops, ý tưởng cho phép các bên thứ ba bán hàng trên Amazon vẫn tồn tại và phát triển trở thành phát minh đáng giá hàng tỷ đô-la mang tên Amazon Marketplace.

THẤT BẠI ĐÁNG GIÁ 178 TRIỆU ĐÔ-LA

Thất bại lớn nhất của Amazon xét theo giá trị tiền tệ là Fire Phone, công ty đã mất trắng 178 triệu đô-la trong vòng một năm, trong đó 170 triệu đô-la đã một đi không trở lại chỉ trong *một quý tài chính.*

Fire Phone của Amazon có giá 649 đô-la tại thời điểm ra mắt, đi kèm thỏa thuận độc quyền với nhà mạng AT&T và chỉ dành riêng cho khách hàng của AT&T. Fire Phone được gọi là một "cỗ máy mua sắm" bởi nó được thiết kế để giúp mọi người mua sắm trên Amazon khi họ đi ra ngoài.

Chiếc điện thoại này được Jeff Bezos ra mắt lần đầu tiên vào tháng 6 năm 2014. Tại thời điểm đó, sản phẩm này sở hữu thông số kỹ thuật khá nổi bật, chẳng hạn như có nhiều camera bao quanh màn hình tạo ra khả năng tái tạo đồ họa 3D. Tuy nhiên, tính năng "góc nhìn linh hoạt" (dynamic perspective) không tạo sức hút đối với người dùng. Rõ ràng, việc để mất 178 triệu đô-la cho thấy doanh số bán sản phẩm này rất thấp.

Tháng 9 năm 2014, Amazon đã nỗ lực gia tăng doanh số bằng việc bổ sung một lựa chọn về hợp đồng nhà mạng cho khách hàng. Cụ thể, mức giá cho sản phẩm đi kèm hợp đồng nhà mạng giảm xuống còn 0,99 đô-la. Vào tháng 10, Amazon giảm mức giá không kèm hợp đồng nhà mạng xuống còn 199 đô-la.

Việc doanh số bán hàng vẫn tiếp tục là con số đáng thất vọng đã chứng minh một vấn đề quan trọng đó là: Không ai muốn sử dụng sản phẩm này, và không ai bỏ tiền ra mua sản phẩm này.

Trong một bài viết trên tạp chí *Fortune* vào tháng 10 năm 2014, David Limp, Phó chủ tịch cao cấp Phòng Thiết bị và Dịch vụ của Amazon, thừa nhận rằng Amazon đã thất bại trong việc định giá điện thoại. Cũng theo bài viết, Fire Phone chỉ nhận được đánh giá hai sao của khách hàng trên trang web riêng của Amazon.

Fire Phone là một trong những vụ đánh cược lớn của Amazon, nhưng cuối cùng đã thất bại. Và đó là một thất bại đau thương.

Trong báo cáo thường niên 10-K của Amazon gửi Ủy ban Chứng khoán và Giao dịch Hoa Kỳ (SEC) năm 2014, họ đã nhận định: "Chúng tôi đã ghi nhận các khoản phí liên quan đến định giá hàng tồn kho của Fire Phone và các chi phí cam kết của nhà cung cấp, thực chất tổng chi phí là 170 triệu đô-la trong quý 3 năm 2014".

Mục đích định vị thị trường của Amazon từ sản phẩm Fire Phone thất bại nặng nề đến thế cũng là một phần trong quá trình phát triển (hay còn được gọi là "thất bại thành công").

Như vậy, chính xác thì "thất bại thành công" là thế nào?

Từ thất bại ê chề đó, đội ngũ sáng tạo Fire Phone đã rút ra bài học xương máu cho mình, rồi dày công phát triển Fire Phone trở thành phần cứng Echo và Alexa mà sau này đã đem về doanh thu hàng tỷ đô-la cho Amazon.

THẤT BẠI THÀNH CÔNG – LỐI TƯ DUY MANG LẠI THÀNH CÔNG

Cần làm rõ, thất bại ở đây không liên quan đến bất tài hay lười biếng. Trên thực tế, Amazon "không chấp nhận những người không đủ năng lực". Đối với Amazon, sự thất bại được chấp nhận khi thử nghiệm những ý tưởng hoặc cách thức mới. Tuy nhiên, Amazon sẽ không dung thứ cho việc không cống hiến hết sức mình.

Sở hữu một đội ngũ hơn sáu trăm ngàn nhân viên "có năng lực" và một môi trường an toàn để thử nghiệm những thứ mới mà không phải sợ hãi điều gì cả, ai mà biết được, Jeff Bezos và Amazon có thể là công ty tư nhân đầu tiên hạ cánh xuống Mặt trăng.

ÁP DỤNG

Khích lệ tinh thần "thất bại thành công"

Câu hỏi: Hãy xem lại mức độ chấp nhận thất bại tại công ty của bạn. Thất bại được xử lý như thế nào?

Câu hỏi: Lần cuối cùng bạn coi thất bại như là một bài học để cải thiện công việc kinh doanh của bạn là khi nào?

Câu hỏi: Với công ty hay doanh nghiệp của mình, bạn có thể làm gì để truyền đạt rằng thất bại là cơ hội để học hỏi và cải thiện?

Chương 2

NGUYÊN LÝ #2: ĐÁNH CƯỢC VÀO NHỮNG Ý TƯỞNG LỚN

"Sau hai thập niên chấp nhận rủi ro và những nỗ lực của cả tập thể cùng với sự may mắn, giờ đây chúng tôi hạnh phúc với ba 'người bạn đồng hành', đó là: Marketplace, Prime và AWS. Mỗi dịch vụ trong số này ban đầu đều là sự đánh cược táo bạo và những người nhạy cảm thường lo lắng rằng chúng sẽ không hiệu quả. Nhưng đến thời điểm này, mọi thứ đã khá rõ ràng rằng các dịch vụ này đặc biệt thế nào và chúng tôi may mắn khi có chúng."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2014)

Amazon Marketplace ra mắt vào tháng 11 năm 2000 và đã có sự tăng trưởng vượt bậc. Sau khi thất bại trong việc triển khai zShops cho phép bên thứ ba bán hàng, điều gì đã khiến Amazon Marketplace thành công? ("Thành công" thể hiện ở doanh số của Marketplace đã tăng từ 3% vào năm 1999 lên đến 58% vào năm 2018).

Sự khác biệt lớn giữa Amazon Marketplace và zShops là các mặt hàng của bên bán thứ ba xuất hiện trên cùng một trang với các mặt hàng của Amazon. Với Amazon Marketplace, họ tập trung thiết lập một danh mục cho mỗi mặt hàng thay vì tạo ra một danh mục mới cho mỗi người bán như zShops. Sự thay đổi đơn giản này đã giúp cho các giao dịch của bên bán thứ ba đơn giản hơn rất nhiều. Khách hàng không còn phải thực hiện nhiều thao tác trên trang web Amazon để so sánh giá của cùng một sản phẩm.

Với Amazon Marketplace, khách hàng có thể lựa chọn: mua một mặt hàng trực tiếp từ Amazon hoặc đặt hàng từ bên bán thứ ba.

Nếu bên bán thứ ba có giá thấp hơn hoặc nếu Amazon hết hàng, Amazon sẽ mất đơn hàng đó. Điều này cho phép bất kỳ nhà bán hàng nào cũng có thể tiếp cận hàng triệu khách hàng của Amazon mỗi ngày.

Tuy nhiên, bằng thiết kế thông minh của mình, Amazon đã kiếm được một khoản hoa hồng nhỏ từ các bên bán thứ ba (ngay cả khi Amazon không bán được hàng). Bên bán thứ ba chấp nhận trả tiền hoa hồng để sử dụng nền tảng của Amazon, và Amazon cũng hài lòng khi có thể gia tăng thu nhập.

Như vậy, Amazon Marketplace đã hoạt động hiệu quả. Ngày nay, Amazon Marketplace hội tụ hàng ngàn người bán hàng cá nhân và các doanh nghiệp lớn bán các sản phẩm của họ trên Amazon.com.

Nhưng không phải ai cũng có thể bán trên Amazon Marketplace.

Mỗi người bán cần phải đáp ứng được các tiêu chuẩn nhất định của Amazon.

Amazon *ám ảnh* về trải nghiệm của khách hàng. Nếu bạn là một người bán hàng trên Amazon Marketplace, bạn cũng cần phải quan tâm đến điều này vì Amazon sẽ bảo vệ khách hàng của mình bằng mọi giá. Nhờ vậy, khách hàng luôn thoải mái mua hàng từ bên bán thứ ba trên Marketplace, từ đó bảo vệ vị trí vững chắc của Amazon trên thị trường.

Lẽ tự nhiên, ngay từ khi ý tưởng về bên bán thứ ba được hình thành, nhiều người tại Amazon cho rằng đó là một ý tưởng tồi tệ. Tại sao Amazon phải để sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh xuất hiện trên trang bán hàng có giá trị cao của mình như vậy chứ?

Nhưng đây là sự tính toán cực kỳ thông minh. Người bán trên Amazon Marketplace phải trả phí cho Amazon để truy cập cơ sở khách hàng và sử dụng cơ sở hạ tầng hoàn thiện đơn hàng của họ. Trung bình, người bán trả cho Amazon khoảng 15% mỗi mặt hàng bán được. Với hơn một nửa số mặt hàng được bán trên Amazon đến từ bên bán hàng thứ ba, tỷ lệ này sẽ cộng ra con số rất lớn.

Marketplace bắt đầu hoạt động vào năm 1999 và đến cuối năm 2001, các đơn đặt hàng của Amazon Marketplace đã tăng lên 6% đối với đơn hàng trong nước, con số mà theo Bezos là "vượt xa sự mong đợi của chúng tôi khi ra mắt Amazon Marketplace".

Vào năm 2018, 58% các mặt hàng được bán qua trang Amazon

trên toàn thế giới là từ bên bán hàng thứ ba, tạo ra doanh thu hàng tỷ đô-la cho công ty này.

Như vậy, không thể phủ nhận rằng Amazon Auctions và zShops đã "thất bại thành công".

ĐÁNH CƯỢC VÀO GIAO HÀNG MIỄN PHÍ: GIAO HÀNG SIÊU TIẾT KIỆM VÀ AMAZON PRIME

Năm 2002, Amazon có một ý tưởng mới mẻ mà họ tin rằng có thể thay đổi cách mọi người mua sắm.

Tám năm sau khi thành lập Amazon ngay trong ga-ra của mình, Bezos chắc chắn đã nhận ra một trong những trở ngại lớn nhất khiến mọi người không mua sắm trực tuyến là chi phí vận chuyển.

Mua sắm trực tuyến cung cấp nhiều tiện ích cho khách hàng. Nó cũng giúp các doanh nghiệp giảm chi phí bằng việc có thể đặt kho ở khu vực nông thôn nơi chi phí hoạt động và chi phí mặt bằng tương đối thấp. Các khách hàng cần có được sản phẩm họ mua, nhưng chi phí vận chuyển rất tốn kém và việc trả tiền vận chuyển cũng là một trở ngại tâm lý đối với họ.

Chi phí vận chuyển là một trong những rào cản lớn cuối cùng mà khách hàng cân nhắc khi mua sắm tại Amazon. Bằng việc sử dụng hình ảnh và đưa ra các chính sách hoàn trả dễ dàng, Amazon đã vượt qua được một rào cản, đó là mong muốn "chạm vào và cảm nhận" của khách hàng đối với các sản phẩm họ mua. Vì vậy, mua sắm trên Amazon thuận tiện hơn là phải lái xe đến một cửa hàng nào đó.

Tuy nhiên, chi phí vận chuyển là vấn đề khiến nhiều khách hàng quyết định tiếp tục mua sắm tại các trung tâm thương mại và cửa hàng bách hóa địa phương. Thậm chí, chi phí vận chuyển tương đối thấp vẫn khiến nhiều người ngại mua sắm trực tuyến.

Bezos và đội ngũ của anh đã có một ý tưởng để vượt qua rào cản này bằng việc vận chuyển miễn phí cho bất kỳ đơn hàng nào trên 25 đô-la – một ván cược lớn đối với Amazon. Chi phí vận chuyển không hề rẻ. Đó cũng không phải là chi phí mà Amazon có thể kiểm soát được. Amazon cần thanh toán cho các công ty như FedEx, UPS và Dịch vụ Bưu chính Hoa Kỳ để giao sản phẩm đến cho khách hàng. Nếu các công ty này tăng giá, chi phí của Amazon có thể sẽ tăng vọt.

Amazon ra mắt phương thức *Vận chuyển siêu tiết kiệm* (Super Saver Shipping) – với phương thức vận chuyển hiện có chậm nhất – và yêu cầu đơn hàng phải tối thiểu là 25 đô-la để hạn chế rủi ro. Tuy nhiên, khoản đầu tư vào phương thức vận chuyển miễn phí này vẫn là một sự đánh cược rất lớn.

Phương thức vận chuyển này đã nhận được phản hồi tích cực của công chúng. Các khách hàng của Amazon tích cực mua thêm các sản phẩm để vượt qua ngưỡng 25 đô-la, thường mỗi người chỉ cần mua nhiều hơn một mặt hàng.

Ba năm sau, giao hàng miễn phí đã trở nên phổ biến đến mức Amazon đã nhân đôi số tiền đánh cược của mình bằng cách ra mắt Amazon Prime.

Câu hỏi đặt ra là "Mọi người có chịu trả tiền (trả trước) để được 'miễn phí vận chuyển' không?".

Với 79 đô-la mỗi năm, khách hàng có thể đăng ký Amazon Prime và được vận chuyển (trong vòng hai ngày) miễn phí không giới hạn và có thể nâng cấp lên giao hàng trong vòng một ngày chỉ với giá 3,99 đô-la cho mỗi đơn hàng.

Ván cược của Amazon vào Amazon Prime đã thắng lớn.

Vào cuối năm 2018, Amazon công bố đã có hơn 100 triệu thành viên sử dụng Amazon Prime. Đồng thời, giá đăng ký Amazon Prime đã tăng lên 119 đô-la mỗi năm, hoặc 12,99 đô-la mỗi tháng. Điều đáng chú ý là các thành viên của Amazon Prime đã chi trung bình 1.400 đô-la mỗi năm cho Amazon vào năm 2018, trong khi đó các khách hàng không sử dụng Amazon Prime chỉ chi trung bình 600 đô-la mỗi năm.

Khi Bezos đánh cược lớn vào phương thức vận chuyển miễn phí, anh tin rằng nó sẽ giúp Amazon vượt qua một trong những rào cản lớn nhất của khách hàng, đó là chi phí vận chuyển. Và khi Bezos đưa ra phương thức vận chuyển trong vòng hai ngày với Amazon Prime, anh tin rằng mình có thể làm cho việc vận chuyển miễn phí trở nên tiện lợi hơn cho khách hàng. Sự đột phá của Amazon Prime ban đầu khá mạo hiểm và không hề dễ dàng.

Và đây là một sự thật đáng kinh ngạc: chỉ riêng trong năm 2018, Amazon đã chi 27,7 tỷ đô-la cho chi phí vận chuyển.

Tuy nhiên, Amazon Prime hiện là một dịch vụ nền tảng của Amazon, gồm ba mươi lăm lợi ích kèm theo bao gồm dịch vụ

truyền phát video, đã tạo ra doanh thu hàng tỷ đô-la từ phí đăng ký và doanh thu từ các thành viên sử dụng Amazon Prime.

Trong Thư gửi cổ đông năm 2014, Bezos đã nói về Amazon Prime và các vụ đánh cược vào kế hoạch miễn phí vận chuyển của họ:

> "Mười năm trước, chúng tôi đã ra mắt Amazon Prime, ban đầu được thiết kế là một chương trình vận chuyển nhanh chóng và miễn phí. Động thái đó của chúng tôi được cho là mạo hiểm, và theo một cách nào đó, nó thật sự khá mạo hiểm. Trong năm đầu tiên, chúng tôi đã từ bỏ hàng triệu đô-la doanh thu từ vận chuyển và chẳng có phép toán đơn giản nào cho thấy rằng vụ đánh cược này là đáng đồng tiền.
>
> Quyết định của chúng tôi được đưa ra dựa trên kết quả tích cực mà chúng tôi nhận được khi triển khai Vận chuyển siêu tiết kiệm miễn phí, và dựa trên trực giác rằng khách hàng sẽ phản hồi tích cực vì cho rằng chúng tôi đang đưa ra thỏa thuận tốt nhất trong lịch sử mua sắm. Ngoài ra, kết quả phân tích cho thấy, nếu đạt được quy mô, chúng tôi sẽ có thể giảm đáng kể chi phí vận chuyển nhanh."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2014)

Như vậy, vận chuyển miễn phí tới khách hàng là một sự đánh cược lớn, nhưng cuối cùng đã được đền đáp xứng đáng.

ĐÁNH CƯỢC VÀO VIỆC THÚC ĐẨY CƠ SỞ HẠ TẦNG: AMAZON WEB SERVICES (AWS)

"... tất cả các dịch vụ AWS đều là thanh toán theo mức sử dụng và chuyển đổi triệt để chi phí vốn thành chi phí khả biến. AWS là dịch vụ tự phục vụ, nghĩa là bạn không cần phải đàm phán hợp đồng hay thương lượng với nhân viên bán hàng, bạn chỉ cần đọc tài liệu trực tuyến để bắt đầu sử dụng. Các dịch vụ AWS có tính linh hoạt cao, có khả năng tăng giảm quy mô linh hoạt."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2011)

Giao hàng miễn phí không phải là ý tưởng lớn duy nhất mà Amazon đánh cược trong suốt những năm qua. Bezos và đội ngũ của anh tin rằng họ có thể thay đổi thế giới và phát triển Amazon lên một tầm cao mới.

Bezos luôn đưa ra các tiêu chí và các thử nghiệm hiệu quả trước khi Amazon tham gia vào một thị trường kinh doanh mới. Năm

2014, Bezos nói (tác giả đã thêm dấu đầu dòng):

"Một dịch vụ kinh doanh hoàn hảo có ít nhất bốn đặc điểm sau:

• Được khách hàng yêu thích

• Có thể phát triển đến quy mô rất lớn

• Mang lại lợi nhuận trên vốn cao

• Bền bỉ theo thời gian, với tiềm năng tồn tại trong nhiều thập niên."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2014)

Công nghệ luôn được coi là nhịp đập trái tim của Amazon. Rõ ràng, với một doanh nghiệp trực tuyến, tất cả mọi hoạt động đều xoay quanh công nghệ. Nhưng trong những năm đầu, công nghệ (IT) khá tốn kém và chưa thể mang lại nhiều lợi nhuận.

Trong nội bộ Amazon, các gatekeeper[3] của bộ phận Công nghệ Thông tin (CNTT) là một nút cổ chai ngăn cản sự phát triển nhanh chóng của các bộ phận khác. Giống như hầu hết các công ty vào thời điểm đó, bộ phận CNTT chịu trách nhiệm kiểm soát tài nguyên máy tính, nhưng với sự phát triển nhanh chóng của Amazon, nút thắt đó trở thành một vấn đề quá lớn gây khó chịu cho mọi nhân viên, bao gồm Jeff Bezos.

[3] *Gatekeeper là một phần tử mạng quan trọng chịu trách nhiệm tiếp nhận, chọn lọc và xử lý nhiều dạng thông tin trong tương tác của người dùng với hệ thống của Amazon (thông tin được tham khảo tại aws.amazon.com).*

Trong cuốn sách *The Everything Store* (tạm dịch: Cửa hàng bán mọi thứ), Brad Stone nói về khoảng thời gian Bezos bắt gặp một cuốn sách tên là *Creation* (tạm dịch: Sáng tạo) của Steve Grand (đây không phải cuốn sách nói về Sách Sáng Thế, mà nói về một trò chơi video có tên là *Creatures*). Có vẻ cuốn sách là thứ đã dẫn đến giải pháp điện toán đám mây của Bezos và Amazon bằng cách đề xuất thiết lập cơ sở hạ tầng thu hẹp công nghệ thành các phần nhỏ vừa đủ (nghĩa đen) cho phép các lập trình viên có thể sử dụng chúng như những khối nền tảng (building block) cơ sở với tính linh hoạt cần thiết cho các dịch vụ "tự phục vụ".

Quá trình tạo ra một nền tảng phát triển tập trung, có thể được sử dụng bởi bất kỳ nhóm nào trong công ty, đã bắt đầu được triển

khai. Các nhóm nội bộ tại Amazon sử dụng các dịch vụ cơ sở hạ tầng chung mà mọi người đều có thể truy cập. Mỗi bộ phận tuy khác nhau nhưng đều cần cùng một loại dịch vụ công nghệ. Đó chính xác là những gì Amazon bắt đầu xây dựng. Và đó là khi họ bắt đầu nhận ra họ có thể có được thứ gì đó có ý nghĩa quan trọng hơn nữa.

Trong một cuộc cải tổ đội ngũ điều hành vào năm 2003, các nhà điều hành của Amazon đã xác định rõ các năng lực cốt lõi của công ty. Họ biết họ có thể cung cấp nhiều lựa chọn sản phẩm cho khách hàng. Họ cũng rất giỏi trong việc xử lý và vận chuyển các đơn đặt hàng, nhưng khi đào sâu vào toàn bộ tổ chức, họ nhận ra rằng họ cũng rất thành thạo trong việc điều hành một trung tâm dữ liệu đáng tin cậy, có thể mở rộng và tiết kiệm chi phí. Do Amazon là một doanh nghiệp có biên lợi nhuận thấp, nên các trung tâm dữ liệu và dịch vụ mà họ tạo ra phải gọn gàng và hiệu quả nhất có thể.

Amazon Web Services được tạo ra để cung cấp điện toán đám mây theo yêu cầu cho các cá nhân, công ty và chính phủ trên cơ sở thanh toán theo mức sử dụng... và một lĩnh vực kinh doanh mới đã ra đời.

> "Với AWS, chúng ta đang xây dựng một ngành kinh doanh mới tập trung vào đối tượng khách hàng mới, đó là các lập trình viên phần mềm. Chúng tôi hướng đến đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của họ, như lưu trữ dữ liệu và khả năng tính toán - đây là những vấn đề họ đang gặp khó khăn và chúng tôi có đầy đủ chuyên môn thông qua việc mở rộng Amazon.com suốt mười hai năm qua. Chúng ta có lợi thế để làm điều đó, lĩnh vực kinh doanh mới của chúng ta rất khác biệt, có vai trò quan trọng và mang lại lợi nhuận hấp dẫn theo thời gian."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2006)

Nhưng làm thế nào để truyền đạt điều này đến người dùng? Bezos nói rằng:

"Từ một ý tưởng cấp tiến được ra mắt cách đây chín năm, Amazon Web Services hiện đang phát triển rất nhanh. Các công ty khởi nghiệp là những khách hàng đầu tiên sử dụng các dịch vụ này. Lưu trữ đám mây theo yêu cầu, trả tiền theo mức sử dụng và các tài nguyên điện toán góp phần gia tăng đáng kể tốc độ tăng trưởng của ngành kinh doanh mới. Các công ty như Pinterest, Dropbox và Airbnb đều đã sử dụng các dịch vụ AWS và cho đến

nay vẫn là khách hàng của chúng ta."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2014)

Có phải ván cược lớn của Bezos vào AWS đã được đền đáp? Bezos nói:

"Tôi tin AWS là một trong những dịch vụ kinh doanh hoàn hảo, có thể phục vụ khách hàng và kiếm được lợi nhuận tài chính trong nhiều năm nữa. Tại sao tôi lại lạc quan như vậy? Vì một điều duy nhất, đó là AWS sẽ có quy mô rất lớn, cuối cùng sẽ bao gồm chi tiêu toàn cầu cho các máy chủ, mạng lưới, trung tâm dữ liệu, phần mềm cơ sở hạ tầng, cơ sở dữ liệu, kho dữ liệu, và nhiều hơn nữa. Tương tự như cách tôi nghĩ về bán lẻ tại Amazon, đều hướng tới các mục đích thực tế, tôi tin rằng AWS có quy mô thị trường không giới hạn."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2014)

ĐÁNH CƯỢC NHỎ VÀO NHỮNG Ý TƯỞNG LỚN

Điểm nổi bật nhất từ cách Amazon đánh cược vào những ý tưởng lớn là ngay cả khi một ý tưởng có tiềm năng lớn, Bezos cũng chỉ bắt đầu đánh cược nhỏ tính theo giá trị tương đối.

Với phương thức giao hàng miễn phí, Amazon bắt đầu với việc thử nghiệm Vận chuyển siêu tiết kiệm miễn phí cho các đơn hàng trên 25 đô-la. Khi thử nghiệm này thành công, họ đặt cược lớn hơn với Amazon Prime. Ý tưởng này càng hiệu quả, Amazon càng đầu tư vào nó bằng việc ra mắt thêm dịch vụ phát trực tuyến video và các dịch vụ khác, từ đó tăng mức giá đăng ký sử dụng dịch vụ theo thời gian.

Amazon đã kiếm được hàng tỷ đô-la từ Amazon Marketplace, Amazon Prime và Amazon Web Services. Mặc dù Amazon Auctions gây thua lỗ rất nhiều tiền nhưng không có gì Amazon không thể lấy lại được.

Giống như Bezos đã nói về thất bại: "Chẳng có thất bại nào là vui vẻ cả. Nhưng chúng cũng không phải là vấn đề quá quan trọng".

NHỮNG VỤ ĐÁNH CƯỢC LỚN TIẾP THEO

Trong bài hát nổi tiếng *The Gambler* (tạm dịch: Người đánh bạc) năm 1979, Kenny Rogers đã có câu hát rất nổi tiếng: "Cậu phải biết khi nào nên theo bài; biết khi nào nên bỏ bài; biết khi nào nên

bỏ qua; và biết khi nào thì nên tẩu thoát[4]".

[4] Bài hát The Gambler của Kenny Rogers chứa các ẩn dụ về những bài học cuộc sống và áp dụng những "chiến thuật" của trò đánh bài vào "ván bài" cuộc sống.

Bezos thực hiện điều này bằng cách đưa ra các tiêu chí để đánh giá các vụ đánh cược lớn. Và điều này được chứng minh qua việc Bezos đã xử lý được vấn đề mà nhiều người đã hỏi anh trong những năm qua, đó là việc mở các cửa hàng truyền thống.

Trước khi nói cụ thể về các cửa hàng truyền thống, Bezos đã tóm tắt cách tiếp cận kinh doanh của Amazon như sau:

> "Với quy mô hiện tại của Amazon, việc gieo những hạt giống có thể phát triển thành các lĩnh vực kinh doanh mới, có ý nghĩa đòi hỏi một số nguyên tắc, sự kiên nhẫn và một văn hóa nuôi dưỡng.
>
> Các lĩnh vực kinh doanh đã được thiết lập của chúng ta giống như những cây non với bộ rễ khỏe mạnh. Chúng đang phát triển, đạt được lợi nhuận trên vốn cao và hoạt động trong các phân khúc thị trường rất lớn. Những đặc điểm này là yêu cầu chúng tôi đặt ra cho bất kỳ lĩnh vực kinh doanh mới nào. Trước khi đầu tư tiền của các cổ đông vào một lĩnh vực kinh doanh mới, chúng tôi luôn phải đảm bảo rằng cơ hội mới có thể tạo ra lợi nhuận trên vốn mà các nhà đầu tư mong đợi khi họ đầu tư vào Amazon. Và chúng tôi phải tin rằng lĩnh vực kinh doanh mới có thể phát triển đến một quy mô đáng kể, phù hợp với bối cảnh chung của công ty chúng ta.
>
> Hơn nữa, chúng tôi phải tin rằng số lượng nhà cung cấp và sản phẩm trong lĩnh vực kinh doanh mới đang trong tình trạng thiếu đáp ứng, và chúng tôi có đủ khả năng để mang đến cho khách hàng nguồn cung mạnh mẽ trên thị trường. Không đáp ứng được điều này, chúng tôi sẽ không thể mở rộng quy mô trong lĩnh vực kinh doanh mới đó."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2006)

Từ đó, Bezos lập tức chuyển sang chủ đề về các cửa hàng truyền thống, anh nói rằng:

> "Mọi người thường hỏi tôi: 'Khi nào ông sẽ mở các cửa hàng truyền thống?'. Đó là một cơ hội mở rộng mà chúng tôi đã từ chối. Trừ một trường hợp thì tất cả các thử nghiệm về nó đều

thất bại...

Tiềm năng về quy mô của một mạng lưới các cửa hàng truyền thống là rất lớn. Tuy nhiên, chúng tôi không thể mở rộng chúng với mức vốn thấp để thu được lợi nhuận cao; bán lẻ kiểu truyền thống là một ngành kinh doanh lâu đời mà hiện đã phục vụ khách hàng rất tốt; và chúng tôi không có ý tưởng nào để xây dựng trải nghiệm mua sắm ở cửa hàng truyền thống hoàn toàn khác biệt cho khách hàng."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2006)

Điều này cho thấy, mặc dù nhiều người cho rằng Amazon không quan tâm đến việc mở các cửa hàng truyền thống, nhưng trên thực tế nguyên nhân là do Bezos vẫn chưa tìm ra cách nào phù hợp với các tiêu chí mà anh đưa ra để đánh giá bất kỳ hoạt động kinh doanh mới nào. Do đó, anh đã sử dụng nguyên tắc và sự kiên nhẫn để từ chối việc chấp nhận rủi ro thiếu khôn ngoan, thay vào đó là chờ đợi thời điểm thích hợp để chấp nhận một rủi ro thông minh.

Để phát triển mạnh mẽ hơn nữa, Amazon đã mở một số cửa hàng truyền thống, bắt đầu bằng các cửa hàng sách kiểu truyền thống, Amazon Go Stores[5] và bây giờ là việc mua lại Whole Foods[6]. Đây là một minh chứng về việc chờ đợi một cơ hội phù hợp với các tiêu chí của Amazon để chấp nhận rủi ro nhỏ hơn ban đầu, sau đó mở rộng quy mô và đặt cược lớn – ván cược 13,4 tỷ đô-la.

[5] *Hình thức cửa hàng tiện lợi.*

[6] *Whole Foods Market là chuỗi siêu thị thực phẩm chuyên cung cấp các sản phẩm hữu cơ, được thành lập từ năm 1980 và đã được sáp nhập vào Amazon vào năm 2017.*

TÌM KIẾM VỤ ĐÁNH CƯỢC LỚN THỨ TƯ

"Marketplace, Prime và Amazon Web Services là ba ý tưởng lớn của Amazon. Chúng tôi may mắn có được chúng, và chúng tôi quyết tâm cải thiện để phát triển chúng nhằm phục vụ khách hàng tốt hơn. Các bạn có thể tin tưởng rằng chúng tôi sẽ làm việc chăm chỉ để tìm kiếm ý tưởng lớn thứ tư. Chúng tôi đã có một số ý tưởng, và như chúng tôi đã hứa khoảng hai mươi năm trước, chúng tôi sẽ tiếp tục đặt cược táo bạo."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2014)

ÁP DỤNG

Đánh cược vào những ý tưởng lớn

Câu hỏi: Lần gần đây nhất bạn đánh cược vào một ý tưởng thật sự lớn là khi nào?

Câu hỏi: Bạn có thể làm gì để khuyến khích đội ngũ của bạn (hoặc chính bạn) sẵn sàng khám phá những ý tưởng lớn mới mẻ khác?

Câu hỏi: Một ý tưởng lớn mà bạn sẵn sàng đánh cược ngay bây giờ là gì?

Chương 3

NGUYÊN LÝ #3: THỰC HÀNH SÁNG TẠO VÀ ĐỔI MỚI NĂNG ĐỘNG

"Một lĩnh vực mà tôi nghĩ chúng tôi đặc biệt khác biệt đó là thất bại. Tôi tin rằng chỗ chúng tôi là nơi tốt nhất trên thế giới để thất bại (chúng tôi có nhiều thử nghiệm!), đồng thời thất bại và sáng tạo là cặp song sinh không thể tách rời. Để sáng tạo, bạn phải thử nghiệm, và nếu bạn biết trước việc gì đó sẽ hiệu quả thì đó không phải là một thử nghiệm."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2015)

Nhắc đến Thomas Edison, nhiều người nghĩ đến người phát minh ra bóng đèn. Trong khi đúng là Edison được ghi nhận là người phát minh ra bóng đèn, thì thật ra ông là người sáng tạo ra dây tóc, thứ giúp cho bóng đèn có tính khả thi về mặt kinh tế tại thị trường phổ thông.

Edison là một nhà phát minh cực kỳ năng suất. Ông thường nói: "Nếu mười ngàn cách tôi đưa ra đều không hiệu quả, tôi không thất bại. Tôi không nản lòng, bởi vì mỗi thử nghiệm sai bị loại ra thường là một bước tiến mới".

Ông ấy không hề nói đùa về "mười ngàn cách không có hiệu quả". Đó là lý do tại sao ông ấy được biết đến với cái tên "Phù thủy ở Menlo Park" – xưởng sản xuất ý tưởng của ông, – bởi tỷ lệ nhận được nhiều bằng sáng chế và được ghi danh với các phát minh của mình. Trong tám mươi bốn năm cuộc đời mình, ông đã được trao 1.039 bằng sáng chế. Và trong khi ông hoàn toàn xứng đáng với nhiều sự công nhận như vậy, thì cách thức mà ông đạt đến thành

tựu đó có lẽ là một trong những câu chuyện ít được biết đến trong lịch sử Hoa Kỳ.

Trong hình dung của nhiều người, Edison là một hiền nhân thông thái vào cuối những năm 1800 và đầu những năm 1900, thường ngồi một mình trong phòng thí nghiệm để tìm hiểu về cách mọi thứ hoạt động, nhưng câu chuyện thực tế lại rất khác.

Edison đủ lỗi lạc và thông minh để không cố gắng làm mọi thứ ông muốn một mình. Khác xa với hình dung về một thiên tài già ngồi trong một căn phòng đơn độc, Edison đã xây dựng một loạt các phòng thí nghiệm ở West Orange và New Jersey vào năm 1887. Sau đó, ông bố trí nhân sự cho các phòng thí nghiệm này, ban đầu là ba mươi lăm người và qua nhiều năm cuối cùng số người ông thuê lên đến hàng ngàn người, cùng làm việc ở nơi được mô tả là "nhà máy phát minh".

Chính tại thời điểm đó, các thí nghiệm của ông đã đạt đến quy mô công nghiệp và có hệ thống. Mỗi kho lưu trữ đều được trang bị tốt (đáng chú ý vào thời điểm đó), vì vậy nhóm thí nghiệm của ông có mọi thứ họ cần để thử nghiệm và khám phá.

Do đó, chính xác hơn, Edison có thể được ví như là cha đẻ của loại hình nghiên cứu kiểu thương mại và là nhà phát minh sáng tạo nhất thế giới. Ông cũng nói rõ hơn về hoạt động công nghiệp hóa quá trình "thử và sai" của mình: "Thước đo thật sự cho thành công là số lượng thí nghiệm được thực hiện trong hai mươi bốn giờ".

Khoảng hai trăm năm sau, Jeff Bezos đã dùng cùng một phương pháp thương mại như vậy để sáng tạo và đổi mới.

Thay vì thiết lập một bộ phận chịu trách nhiệm đổi mới các dịch vụ và hoạt động của công ty (điển hình như bộ phận Nghiên cứu & Phát triển), Bezos khuyến khích thử nghiệm ở tất cả các cấp của tổ chức và tại tất cả các bộ phận – về cơ bản là bất cứ ai được Amazon trả lương. Anh biến sáng tạo thành một phần trong công việc của mỗi người, và đó là nguyên tắc cốt lõi giúp Amazon phát triển.

Như vậy, sự khác biệt giữa sáng tạo và đổi mới là gì?

- Chúng có liên quan đến nhau, nhưng sáng tạo có thể được định nghĩa là một cái gì đó mới mẻ, lần đầu tiên tạo ra một sản phẩm hoặc giới thiệu một quy trình.

- Đổi mới là khi ai đó cải thiện hoặc đóng góp đáng kể vào một sản phẩm, dịch vụ hoặc quy trình hiện có.
- Cả sáng tạo và đổi mới đều cần một văn hóa, môi trường và tư duy cho phép những điều đó có thể xảy ra.

Năm 2011, khi nói cụ thể về Kindle (dòng máy đọc sách điện tử được thiết kế và tiếp thị bởi Amazon.com), Bezos đã cho chúng ta manh mối về suy nghĩ của anh như sau:

> "Đội ngũ của Amazon hướng tới tương lai thông qua những đổi mới căn bản để tạo ra giá trị cho hàng ngàn tác giả, doanh nhân và nhà phát triển. Sáng tạo đã trở thành đặc trưng thứ hai của Amazon, và theo quan điểm của tôi, tốc độ đổi mới của chúng ta thậm chí còn gia tăng hơn nữa – Tôi có thể đảm bảo với các bạn rằng chúng ta đang tràn đầy năng lượng."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2011)

Một giá trị cốt lõi của Amazon là sáng tạo và đổi mới năng động, có nghĩa là mọi người luôn luôn tìm kiếm sự cải tiến.

Tại Amazon, sáng tạo (và đổi mới) đã ăn sâu vào văn hóa hàng ngày ngay từ ngày đầu tiên làm việc. Không quan trọng việc bạn là một sinh viên vừa tốt nghiệp đại học mới được tuyển dụng hay là một đại diện bán hàng dày dạn kinh nghiệm. Bezos kỳ vọng bạn chú ý vào mọi nhiệm vụ và tìm cách làm cho chúng tốt hơn hoặc hiệu quả hơn.

Bạn có thể thử nghiệm điều gì để giúp cho kết quả làm việc của mình trở nên tốt hơn? Amazon cần những người biết đặt câu hỏi đó. Trong thực tế, việc đặt câu hỏi về hiện trạng là hết sức cần thiết. Ngay từ đầu, mọi người đều được khuyến khích thử những điều mới, đặt câu hỏi và tìm hiểu các quy trình theo những cách khác nhau.

Nếu bạn thử một cái gì đó và nó không có hiệu quả? Đừng lo lắng. Nếu bạn có một thái độ tốt và bạn thật sự cố gắng, thất bại của bạn có thể được tôn vinh thay vì bị khiển trách. Và nó có thể trở thành một trong những thất bại thành công mà sau đó Bezos sẽ "biến hóa" thành hàng tỷ đô-la lợi nhuận.

Nếu thử nghiệm của bạn hiệu quả, Amazon mong muốn bạn chia sẻ với những người khác để giúp tổ chức phát triển. Bạn được khuyến khích thu thập những dữ liệu có liên quan để củng cố cho các kết luận của mình, chia sẻ điều đó với người giám sát trực tiếp

và kiểm tra trong một nhóm nhỏ đồng nghiệp xem liệu nó có đáng tin cậy và có khả năng lặp lại hay không.

Nếu dữ liệu ban đầu của bạn đã được xác nhận ở quy mô nhỏ, bạn có thể được giao nhiệm vụ tạo một chương trình đào tạo tổng thể cho tất cả nhân viên.

SÁNG KIẾN NĂNG ĐỘNG GIÚP GIẢI PHÓNG KHẢ NĂNG SÁNG TẠO

Amazon nhấn mạnh vào việc thực hành sáng tạo năng động trong toàn tổ chức. Đây là một trong những nguyên lý tăng trưởng nền tảng bởi nhiều lý do, trong đó có hai lý do nổi bật.

Đầu tiên, hoạt động này giúp xác định các thành viên sáng tạo nhất trong nhóm của bạn.

Với hơn sáu trăm ngàn nhân viên, việc khuyến khích mỗi người trong số đó thử nghiệm và chia sẻ những ý tưởng tốt nhất sẽ dễ dàng hơn nhiều so với việc cố gắng xác định ai trong số hơn sáu trăm ngàn nhân viên đó là "nhà phát minh" ra các sản phẩm, ý tưởng, nền tảng hoặc quy trình mới. Hãy để những nhà phát minh trỗi dậy bằng cách khuyến khích mọi người đề xuất các phương thức tạo ra cái mới và cải thiện tình hình hiện tại (bạn có thể ngạc nhiên với kết quả thu được).

Thứ hai, hoạt động này cho phép những người tham gia thực hiện từng nhiệm vụ để đưa ra những cách thức mới nhằm thực hiện công việc của họ hoặc cải thiện các quy trình.

Nếu quan sát kỹ, bạn sẽ nhận thấy những nhân viên làm việc hiệu quả nhất đang tìm cách tạo ra những cách làm việc mới hơn, tốt hơn hoặc nhanh hơn so với những nhân viên khác. Họ có thể đưa ra các ý tưởng mới khi ngồi trong phòng hội thảo ba tầng, nơi mà không có người quản lý của họ.

Tất nhiên, người có con mắt lão luyện thường có thể nhận ra nhân viên làm việc hiệu quả nhất và điều gì khiến họ làm việc hiệu quả như vậy. Nhưng những ý tưởng tốt nhất hầu như luôn bắt nguồn từ đội ngũ nhân viên thực hiện nhiệm vụ thay vì những người ở vị trí lãnh đạo chính thức. Amazon cho phép mọi người thử nghiệm và khuyến khích họ chia sẻ những ý tưởng tốt nhất để toàn bộ tổ chức có thể hưởng lợi.

Bezos luôn tìm kiếm những suy nghĩ sáng tạo. Khi mới khởi sự Amazon, anh nói:

"Tôi đã từng làm công việc đóng gói các hộp, tôi phải quỳ và chống tay xuống đất khi làm việc, người thực hiện công đoạn kế tiếp cũng quỳ bên cạnh tôi. Một lần đang làm việc, tôi nói: 'Anh biết không, chúng ta cần miếng đệm đầu gối. Việc đóng gói này đang giết chết đầu gối của tôi'. Người đàn ông bên cạnh tôi nói: 'Chúng ta cần những chiếc bàn đóng gói'. Và tôi nói đó là ý tưởng tuyệt vời nhất mà tôi đã từng nghe!"

- Buổi phỏng vấn năm 2018 trong The David Rubenstein Show, Bloomberg

HÃY CHỦ ĐỘNG VỚI SỰ SÁNG TẠO NĂNG ĐỘNG

Hầu hết mọi công ty đều biết rằng họ cần phải sáng tạo và đổi mới để tồn tại. Kiến thức không phải là vấn đề kìm hãm các công ty sáng tạo theo bước chân của Amazon. Khát vọng cũng không phải là vấn đề ngăn trở các công ty sáng tạo như Amazon. Điều khiến cho các công ty không thể sáng tạo giống như Amazon đó là khả năng hình thành văn hóa và cấu trúc doanh nghiệp cho phép sáng tạo và đổi mới để phát triển mạnh mẽ ở mọi cấp độ của tổ chức.

Amazon chú trọng phát triển văn hóa nội bộ nhằm thúc đẩy tư duy sáng tạo, tự do thử nghiệm và tự do thất bại. Văn hóa thật sự của một tổ chức nhất thiết phải cho phép thử nghiệm những ý tưởng mới ngay cả khi chúng có vẻ "điên khùng". Điều quan trọng là hoạt động thử nghiệm có thể tiến hành mà không đe dọa đến sự nghiệp của ai nếu như kết quả thử nghiệm lần đầu không hiệu quả.

Để thực hành sáng tạo năng động trong tổ chức, bạn vừa phải cho phép đội ngũ của mình thử nghiệm, vừa phải đảm bảo *thất bại không gây ra tai họa*.

Đây là những gì mà người bạn và cũng là đối tác kinh doanh của tôi, Kurt Huffman, từng nói:

"Mọi người rất *lo ngại* hậu quả của thất bại. Họ sợ bị sa thải, sợ bị chế giễu, sợ bị tổn thương, sợ bị liệt vào danh sách đen, sợ bị giáng chức, v.v... Mọi người có thể vẫn không thích thất bại. Tôi cũng không thích thất bại. Nhưng khi tôi biết hậu quả thất bại của mình là cơ hội học tập chứ không phải là bị đuổi việc, tôi tin thất bại tạo điều kiện để đổi mới thay vì kìm hãm sự đổi mới."

Nếu các nhân viên (bao gồm cấp quản lý) thử nghiệm và thất bại, họ được khuyến khích chia sẻ suy nghĩ và kết quả với trưởng nhóm, thành viên trong nhóm hoặc đồng nghiệp. Sức mạnh trí

tuệ tập thể của những người có cùng nhiệm vụ sẽ giúp mọi người tìm ra mấu chốt vấn đề. Hoặc họ có thể khám phá được cách thức biến thất bại ấy thành một "thất bại thành công", từ đó mang lại các lợi ích khác cho tổ chức.

Một thành tố rất quan trọng đó là tất cả mọi người phải đảm bảo "nói đi đôi với làm". Nếu bạn khiển trách hoặc kỷ luật một nhân viên hay một đồng nghiệp khi họ nỗ lực thử nghiệm, đó sẽ là lần cuối cùng họ cố gắng đổi mới hoặc thử nghiệm một điều gì đó mới mẻ và sáng tạo. Và nếu những người khác nhận thấy rằng khi thất bại sẽ phải nhận chỉ trích hoặc trừng phạt, họ sẽ nhanh chóng ngừng tìm cách cải thiện mọi thứ.

Thay vào đó, hãy khuyến khích mọi người chấp nhận những rủi ro thông minh bởi vì thực tế là rủi ro lớn nhất của hầu hết các doanh nghiệp ngày nay chính là không chấp nhận *đủ* rủi ro.

TẬN DỤNG LỢI THẾ CỦA BẠN

Một lần nữa, Amazon hiện đang thử nghiệm, sáng tạo và đổi mới với các cửa hàng bán lẻ sách kiểu truyền thống. Một công ty khởi đầu với việc bán sách trực tuyến hiện đang khai trương những cửa hàng bán lẻ. Vậy họ đã nhìn ra được điều gì trên thị trường để đi tới quyết định thử nghiệm với những cửa hàng sách truyền thống?

Trước hết, mọi người sẽ không tìm đến một hiệu sách của Amazon nếu họ đã biết rõ những gì mình muốn đọc, bởi nếu vậy, họ chỉ cần đặt hàng trên Amazon. Họ ghé thăm các cửa hàng bán sách của Amazon, các cửa hàng bán sách truyền thống, là để tìm kiếm những gì họ muốn đọc *tiếp theo.*

Cá nhân tôi đã ghé thăm một vài hiệu sách của Amazon ở Chicago, New York và Washington D.C., và đây là một vài điều khiến Amazon Books trở nên khác biệt so với cửa hàng sách truyền thống thông thường:

- Tất cả các cuốn sách đều "hướng bìa ra ngoài", vì vậy bạn có thể nhìn thấy cả bìa chứ không chỉ mỗi gáy sách với nhan đề của cuốn sách. Điều này đồng nghĩa với việc họ không thể trưng bày được nhiều sách. Tuy nhiên, theo kết quả thử nghiệm, họ thấy rằng người tiêu dùng thích được nhìn thấy bìa sách.
- Các cửa hàng đều nhỏ hơn so với các cửa hàng của Barnes & Noble[7] vì chúng không dự trữ nhiều sách; khách hàng có thể

đặt bất kỳ cuốn sách nào bằng cách sử dụng thiết bị đầu cuối[8] trong cửa hàng.

[7] Hệ thống nhà sách bán lẻ được xem là lớn nhất hiện nay, được thành lập năm 1886, hiện có hơn 600 cửa hàng trên khắp nước Mỹ.

[8] Một thiết bị đặt ở cửa hàng kiểu truyền thống và được kết nối với cửa hàng trực tuyến, có thể thể hiện toàn bộ danh mục sản phẩm và thực hiện giao dịch tại chỗ.

- Amazon Books chỉ bán những cuốn sách được đánh giá cao – những cuốn được đánh giá từ 4,6 sao trở lên trong chuẩn xếp hạng 5 sao trên Amazon. Không có cuốn sách nào với điểm đánh giá thấp hơn được lên kệ. Thậm chí một cuốn sách bán chạy nhất của *New York Times* nếu không được đánh giá ít nhất là 4,6 sao trên trang web Amazon thì cũng không có được tấm vé bước vào cửa hàng của Amazon.
- Mỗi cuốn sách đều có một tấm áp phích kèm với mã QR hiển thị dữ liệu về cuốn sách, bao gồm tất cả các đánh giá mà bạn có thể xem bằng điện thoại hoặc máy tính bảng của mình. Bạn có thể vừa nhìn vào cuốn sách thực tế vừa "đọc thêm về nó".
- Amazon biết các chủ đề sách mà người dân địa phương hứng thú, vì vậy các cửa hàng đều bán các loại sách thuộc các chủ đề phổ biến tại địa phương. Chủ đề sách tại mỗi cửa hàng có sự khác nhau tùy thuộc vào sở thích của người dân tại địa phương đó.
- Ngoài sách, Amazon Books cũng bán các mặt hàng phần cứng của họ như Fire TV, Echo, v.v... và các thiết bị điện tử phổ biến khác.

Amazon đang triển khai các hoạt động mà một công ty sáng tạo vẫn làm – họ thử nghiệm để tìm kiếm những điều tốt nhất cho khách hàng và có thể cải thiện trải nghiệm của khách hàng.

TẠI SAO THỰC HÀNH SÁNG TẠO VÀ ĐỔI MỚI NĂNG ĐỘNG LÀ ĐIỀU CẦN THIẾT

Sáng tạo và đổi mới được thực hiện thông qua nhiều cách khác nhau và đều mang tính lặp. Bezos nói về "sức mạnh của sáng tạo" như sau:

"Sáng tạo được thực hiện thông qua nhiều hình thức với các quy

mô khác nhau. Những sáng tạo cấp tiến và mang lại nhiều biến đổi mới mẻ nhất là những phát minh tiếp thêm sức mạnh cho người khác, để họ giải phóng khả năng sáng tạo – cho phép họ theo đuổi những ước mơ của mình. Nhờ đó mới có Amazon Web Services, Fulfillment by Amazon, và Kindle Direct Publishing. Với AWS, FBA và KDP, chúng ta đang tạo ra các nền tảng tự phục vụ có sức mạnh to lớn, cho phép hàng ngàn người mạnh dạn thử nghiệm và hoàn thành những điều được cho là không thể hoặc không thực tế. Những nền tảng quy mô lớn và đầy tính sáng tạo này không phải là trò chơi có tổng bằng không[9] – chúng tạo ra được các lợi ích và giá trị quan trọng cho các nhà phát triển, doanh nhân, khách hàng, tác giả và độc giả."

9 Zero–sum: Trong lý thuyết kinh tế và lý thuyết trò chơi (một nhánh của Toán học ứng dụng), đây là cụm từ mô tả một tình huống mà một bên tham gia sẽ nhận được lợi ích đúng bằng số thiệt hại mà những bên tham gia khác phải chịu và ngược lại. Đó là một tình huống là khi cộng tất cả lợi ích và khấu trừ thiệt hại, ta sẽ được kết quả bằng 0.

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2011)

Thực hành sáng tạo năng động là một điều hiển nhiên ở tất cả các cấp tại Amazon. Tạo ra những điều mới mẻ và cải thiện những gì hiện có chính là yếu tố cốt lõi để có thể phát triển lớn mạnh như Amazon.

Bài học rút ra từ những thất bại trước đó giúp giảm thiểu tổn thất và cải thiện kế hoạch cho các thử nghiệm trong tương lai, nhờ đó giúp các dự án trong tương lai có nhiều khả năng thành công hơn.

Amazon biết rằng sáng tạo và đổi mới đòi hỏi phải thử nghiệm, thử nghiệm đòi hỏi phải thất bại, và việc học tập từ thất bại đòi hỏi phải theo dõi và đo lường kết quả.

LAB126 – PHÒNG THÍ NGHIỆM PHÁT MINH CỦA AMAZON

Lợi thế cạnh tranh đóng vai trò vô cùng quan trọng đối với các công ty như Amazon, Apple, Google, v.v... Và lợi thế đó sẽ không có được nếu mọi người biết bạn đang làm gì. ("Skunkworks" là cách để gọi những nơi luôn có một thứ gì đó "bí mật" đang được nghiên cứu).

Vào năm 2004, Amazon muốn "cải tiến những cuốn sách nhằm giúp khách hàng khám phá và thưởng thức sách dễ dàng hơn bao giờ hết"... động thái đầu tiên chính là thiết lập một trung tâm bí mật có tên là Lab126 – Trung tâm nghiên cứu và phát triển khu

vực vịnh San Francisco chuyên nghiên cứu *các thiết bị điện tử và phần cứng tiêu dùng,* và sản phẩm đầu tiên mang tên Kindle.

Đây là một bước nhảy vọt của Amazon, khi họ thử nghiệm để tạo ra một sản phẩm cho thế giới thực chứ không chỉ tập trung riêng vào thế giới trực tuyến.

Những người trong cuộc gọi thử nghiệm đầu tiên của họ là "Dự án A", với sản phẩm là Kindle (năm 2007), "Dự án B" là Fire Phone (còn được biết đến là "thất bại thành công"), và "Dự án D" là Echo, đây là những cái tên có thể kể đến. (Có một số suy đoán về "Dự án C" nhưng đến nay vẫn chưa có sản phẩm nào được công bố từ đó).

Tên "Lab126" có nguồn gốc từ mũi tên "vút lên" (swoosh) trong logo của Amazon, hình dạng của mũi tên thể hiện sự tươi vui, bắt đầu từ A và kết thúc ở Z trong từ "Amazon". Trong tên "Lab126", số "1" đại diện cho "A" và số "26" đại diện cho "Z" (theo vị trí trên bảng chữ cái).

Lab126 luôn đi đầu trong sáng tạo và đổi mới. Trên thực tế, họ có thể đang triển khai một "Dự án X, Y, hoặc Z" ngay lúc này với hy vọng rằng đó sẽ là làn sóng tiếp theo để họ thực hiện lời hứa luôn phục vụ khách hàng cũng như tạo ra các sản phẩm, dịch vụ mới mẻ và hấp dẫn.

Tôi thiết nghĩ nếu Thomas Edison và Jeff Bezos gặp nhau, chắc chắn họ sẽ nhận ra rằng cả hai có khá nhiều điểm chung.

ÁP DỤNG

Thực hành sáng tạo và đổi mới năng động

Câu hỏi: Hãy dành 30 ngày tới để tự hỏi: "Điều mới mẻ tiếp theo tôi muốn thử nghiệm trong doanh nghiệp của mình là gì?".

Câu hỏi: Làm thế nào để bạn có thể thiết lập một "Lab126" trong công ty của bạn?

Chu kỳ tăng trưởng: Thiết lập

Tại Amazon, thiết lập là cách thức một nhân viên biến những ý tưởng đầy hứa hẹn thành những kế hoạch ổn định. Amazon thực hiện điều đó bằng cách đảm bảo mọi thứ đều được đầu tư dựa trên những gì khách hàng thực sự *mong muốn*.

Ưu điểm của rủi ro ngắn hạn là chúng giúp ta tìm ra những sáng kiến có thể thành công, từ đó, những sáng kiến không hiệu quả sẽ được loại bỏ (đồng thời rút ra được nhiều bài học đắt giá từ chúng) – một phương pháp tiết kiệm thời gian, năng lượng và nguồn vốn cho bức tranh toàn cảnh của doanh nghiệp.

Amazon áp dụng tư duy dài hạn nhằm đảm bảo mỗi sáng kiến (và rủi ro) đều được xây dựng dựa trên một nền tảng vững chắc có thể tồn tại trong nhiều năm và hơn thế nữa, thậm chí khi điều đó đồng nghĩa với việc hy sinh những kế hoạch ngắn hạn.

Bezos không hứng thú với việc thiết lập bất kỳ thứ gì chỉ có thể tạo ra tiền trong ngắn hạn. Thực tế cho thấy, Amazon luôn đảm bảo mỗi sáng kiến đều tuân thủ theo mô hình đầu tư cốt lõi của Amazon, mà Bezos luôn gọi đó là "bánh đà" của công ty, một điều khoản được đặt ra trong cuốn sách *Good to Great* (tạm dịch: Từ tốt đến vĩ đại) của tác giả Jim Collins. Phương pháp thiết lập này đã giúp Amazon trở thành một công ty cực kỳ tập trung và ổn định (nhưng vẫn linh hoạt).

Chương 4
NGUYÊN LÝ #4: ÁM ẢNH VỀ KHÁCH HÀNG

"Tôi luôn nhắc nhở nhân viên của mình rằng phải lo lắng, phải thức dậy mỗi ngày trong hoảng sợ. Không phải sợ những đối thủ cạnh tranh, mà là sợ khách hàng của chúng tôi. **Khách hàng chính là những người giúp công ty chúng tôi thành công được như ngày hôm nay,** họ là những người có mối quan hệ khăng khít với chúng tôi, và họ là những người mà chúng tôi nợ một món nợ ân tình. Và chúng tôi nghĩ rằng họ sẽ trung thành với chúng tôi – cho đến giây phút mà có ai khác cung cấp cho họ dịch vụ tốt hơn."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1998)

"Coi nhu cầu của khách hàng là điểm xuất phát và truy ngược lại những việc cần làm đòi hỏi chúng ta không ngừng trau dồi năng lực và luyện tập tay nghề, không bận tâm những bước đi đó có gian nan hay khó khăn đến nhường nào."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2008)

Amazon luôn mong muốn khách hàng hạnh phúc.

Biểu tượng "swoosh" của Amazon được cách điệu từ hình ảnh nụ cười và mũi tên với hàm nghĩa "phân phối nụ cười đến thềm nhà của từng khách hàng". Khi Amazon ra mắt logo mới vào năm 2000, họ tuyên bố: "Kể từ nay, một nụ cười sẽ khởi đầu từ chữ A, và kết thúc với một lúm đồng tiền phía dưới chữ Z, ngụ ý rằng Amazon.com cung cấp tất tần tật, từ A đến Z, đáp ứng mọi nhu cầu mua hàng trực tuyến của khách hàng".

Thực tế, những khách hàng hạnh phúc chính là điều mà Amazon

mong mỏi nhất, vì thế Bezos muốn mọi nhân viên phải luôn "ám ảnh về khách hàng".

"Ám ảnh" là một mô tả lâm sàng về một trạng thái tập trung vượt lên trên mức "bình thường". Trong từ vựng hiện đại, "ám ảnh" thường mang sắc thái tiêu cực, chỉ sự quá nhiệt tình đến mức cực đoan.

Nhưng đây chính xác là mức độ quan tâm mà Bezos muốn toàn bộ nhân viên ở Amazon phải dành cho khách hàng và cho nhu cầu của họ.

Trong những nguyên tắc lãnh đạo của Amazon, có lẽ nguyên tắc quan trọng nhất chính là ám ảnh về khách hàng. Nhiệm vụ đầu tiên một lãnh đạo ở Amazon phải hoàn thành đó là ám ảnh về khách hàng – tất cả mọi người ở Amazon đều được khuyến khích trở thành một nhà lãnh đạo, bất kể vai trò và nhiệm vụ của họ là gì.

> "**Nguyên tắc lãnh đạo của Amazon – Ám ảnh về khách hàng:** Người lãnh đạo coi khách hàng là điểm xuất phát và truy ngược lại những gì cần làm. Họ phải làm việc miệt mài để có được và để giữ vững được niềm tin của khách hàng. Mặc dù người lãnh đạo thường phải tập trung vào việc quan sát đối thủ, nhưng họ vẫn luôn bị ám ảnh về khách hàng của mình."

Nguyên tắc lãnh đạo Ám ảnh khách hàng của Amazon liên quan mật thiết với Nguyên lý tăng trưởng Ám ảnh về khách hàng của tôi (Anderson), bởi bạn không thể gây dựng bất kỳ một doanh nghiệp nào nếu không có khách hàng.

TRỞ THÀNH MỘT DOANH NGHIỆP ÁM ẢNH VỀ KHÁCH HÀNG

Bí mật thực sự trong nguyên tắc ám ảnh về khách hàng của Amazon không phải chỉ nằm trong ý niệm mà là việc áp dụng vào thực tế.

Theo nghĩa chân thật nhất, từ "ám ảnh" mô tả sự tập trung của Amazon đối với việc kiên trì và bận tâm đến mong muốn cũng như nhu cầu của khách hàng – thường thì ngay cả trước khi chính khách hàng biết họ muốn gì.

Mọi thứ Amazon thực hiện dù là lớn hay nhỏ đều dựa trên những gì Amazon biết hoặc tin tưởng về khách hàng của mình.

Để trở thành một doanh nghiệp ám ảnh về khách hàng, bạn cần

nắm bắt được suy nghĩ của khách hàng, cần đặt những câu hỏi về việc khách hàng của mình thật sự mong muốn gì. Đối với một số câu hỏi, có thể bạn sẽ suy luận được ngay câu trả lời, tuy nhiên đó vẫn là câu trả lời chưa chính xác nếu như bạn không thu thập ý kiến trực tiếp từ khách hàng (hay còn gọi là dữ liệu trực tiếp).

Ngày nay, hầu hết các công ty đều tuyên bố rằng họ quan tâm đến khách hàng. Không cần tìm đâu xa, chúng ta vẫn nghe câu nói sáo rỗng quen thuộc mà nhiều công ty thường sử dụng là "Khách hàng luôn luôn đúng". Nhưng lời nói cửa miệng với những từ ngữ sáo rỗng khác biệt rất nhiều so với ám ảnh về khách hàng trong tâm thế chủ động. "Khách hàng luôn luôn đúng" là tâm thế phản ứng thụ động lại khách hàng, ngụ ý rằng nhân viên phải chiều theo ý khách hàng, những người đến với doanh nghiệp vì họ quan tâm tới các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp đó.

Gần đây, tôi có tham dự một sự kiện tuyển dụng ở Nashville và nghe Dave Johnson, giám đốc điều hành của Amazon, nói rằng trước khi đến Amazon, anh ấy đã làm việc cho hai công ty tên tuổi đều tập trung vào khách hàng và những công ty này đã làm *thật sự* tốt. Dave cũng cho biết thêm: "Tuy nhiên, tại Amazon, chúng tôi bị ám ảnh về khách hàng".

Việc chú trọng đến ám ảnh về khách hàng giúp các nhân viên của Amazon *tập trung tìm kiếm giải pháp thay vì tập trung vào vấn đề*. Bezos luôn muốn đi trước trong mọi tình huống... anh ấy muốn "giải quyết vấn đề trước khi chúng xảy ra", nghĩa là anh ấy không muốn bất kỳ vấn đề gì xảy ra ngay từ đầu.

Tuy nhiên, mong muốn khách hàng hạnh phúc và thật sự làm được điều đó là một việc vô cùng phức tạp.

Amazon đã tạo ra các Trụ cột Trải nghiệm Khách hàng nhằm tập trung một cách chính xác vào mong muốn của khách hàng và phân phối chúng đến cho khách hàng.

Năm 2001, Amazon đã xây dựng hai Trụ cột Trải nghiệm Khách hàng, đó là: *sự lựa chọn* và *tính tiện lợi*. Nhưng sau đó Bezos đã bổ sung một trụ cột nữa: *không ngừng hạ giá*.

Ba Trụ cột Trải nghiệm Khách hàng gồm:

• Mức giá thấp

• Lựa chọn tốt nhất

• Giao hàng nhanh chóng, tiện lợi

> "Thông qua hoạt động kinh doanh bán lẻ, chúng tôi đã đúc rút được một kinh nghiệm đó là khách hàng luôn coi trọng những mặt hàng có giá thấp, lựa chọn phong phú và giao hàng nhanh chóng, tiện lợi; và những nhu cầu này sẽ không đổi theo thời gian. Khó lòng hình dung được rằng mười năm sau khách hàng sẽ muốn những món hàng có giá cao, lựa chọn hạn chế hay giao hàng chậm. Niềm tin vào tính bền vững của những trụ cột này là thứ cho chúng tôi sự tự tin cần thiết để đầu tư vào việc hoàn thiện chúng. Chúng tôi tin rằng nguồn lực mà chúng tôi đầu tư ở thời điểm hiện tại sẽ mang lại mức cổ tức tốt đẹp cho các cổ đông trong tương lai."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2008)

KHÁCH HÀNG THỰC SỰ MUỐN GÌ?

Rất nhiều công ty mắc sai lầm với việc chỉ tập trung phát triển sản phẩm và dịch vụ của họ thay vì quan tâm tới khách hàng. Khi thiết kế hoặc cải tiến sản phẩm, họ cải thiện *các tính năng*hiện có. Sau đó, họ dành thời gian và nguồn vốn cho việc tiếp thị các tính năng mới này. Khi khách hàng không mua sản phẩm, những nhà điều hành của các công ty này sẽ nhận định rằng vấn đề nằm ở khâu truyền tải thông điệp. Đôi khi, họ cho rằng khách hàng không hiểu giá trị của sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp.

Thường khi, vấn đề không phải nằm ở việc truyền đạt thông điệp hay việc khách hàng không hiểu sản phẩm; vấn đề là liệu công ty đã quan tâm đến những gì khách hàng thật sự mong muốn hoặc có nhu cầu hay chưa. Những công ty này không bị ám ảnh về khách hàng; mà bị ám ảnh về sản phẩm của họ.

Dưới đây là những câu hỏi mà Amazon luôn đặt ra:

- Khách hàng của công ty là ai?
- Vấn đề và cơ hội khách hàng là gì?
- Lợi ích quan trọng nhất của khách hàng là gì? (lợi ích đặc biệt)
- Làm thế nào để biết được khách hàng cần gì?
- Trải nghiệm của khách hàng như thế nào?

DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG MỞ RỘNG TỪ SỰ ÁM ẢNH VỀ KHÁCH HÀNG

Khi lần đầu liên hệ với bộ phận dịch vụ khách hàng, khách hàng của chúng ta mong muốn điều gì? Rất có thể một trong những mong muốn quan trọng nhất của họ là giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng, đơn giản nhất có thể và bằng phương pháp tốt nhất đối với họ (chat, email, điện thoại, v.v...).

Chẳng hạn, Amazon biết rằng hầu hết mọi người đều không thích phải "chờ đợi khi gọi điện thoại". Ngay cả khi đó chỉ là một khoảng thời gian chờ đợi ngắn, khách hàng cũng không muốn phải "ngồi giữ máy" chờ đợi ai đó nhận cuộc gọi của mình. Đối với Amazon, nếu khách hàng gọi điện thoại đến phòng dịch vụ khách hàng của công ty, khách hàng sẽ không phải chờ đợi. Khách hàng chỉ cần nhập số điện thoại của mình và Amazon sẽ gọi lại cho họ ngay lập tức.

Điều quan trọng nằm ở chỗ: Amazon coi việc khách hàng gọi đến công ty để giải quyết vấn đề là một *sự thất bại của hệ thống công ty*.

Amazon mong muốn khách hàng có thể tự giải quyết vấn đề hoặc hệ thống của Amazon tự động phát hiện ra vấn đề, chủ động xử lý, và giải quyết vấn đề của khách hàng mà không cần phải truyền đạt nhiều lần.

Tuy nhiên, một số khách hàng có thể sẽ muốn nói chuyện trực tiếp với một nhân viên cụ thể để cảm thấy họ thật sự được lắng nghe (cho dù thông qua chat, email hoặc qua điện thoại). Amazon cung cấp nhiều tùy chọn đối với dịch vụ khách hàng.

Amazon biết rằng nếu khách hàng gặp khó khăn trong việc liên hệ với công ty để giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng, họ sẽ không hài lòng và sự bất mãn của họ có thể lan nhanh hơn cả tia chớp.

Tuy nhiên, nếu khách hàng được bộ phận dịch vụ khách hàng giải quyết vấn đề một cách kịp thời, thì tỷ lệ trả hàng sẽ thấp hơn, có nhiều đánh giá tích cực hơn về công ty trên phương tiện truyền thông xã hội (ngay cả khi có tồn tại vấn đề), đánh giá trực tuyến tốt hơn và số lượng khách hàng thân thiết nhiều hơn. Đó là những gì mà Amazon đang hướng đến.

Nhưng hơn thế nữa, Bezos biết rõ chìa khóa của sự phát triển và thành công không phải là có nhiều đại diện dịch vụ khách hàng hơn để giải quyết vấn đề, mà là loại bỏ những vấn đề đó trước khi chúng lan rộng.

Ví dụ, trong các cuộc gọi dịch vụ hoặc trò chuyện trực tuyến với

khách hàng, thay vì chỉ dựa vào các danh mục hoặc bản thảo có sẵn, đại diện dịch vụ khách hàng được trao toàn quyền làm mọi thứ để có thể phục vụ khách hàng một cách tốt nhất.

Vợ tôi (người ghét đi mua sắm nhưng thích mua sắm trực tuyến trên Amazon) vừa mới có một trải nghiệm mua sắm, cô đặt mua cà phê đã lọc caffein nhưng lại nhận được loại cà phê thông thường. Cô ấy đã trao đổi với bộ phận dịch vụ khách hàng và đã được đổi lại đúng loại cà phê, người đại diện dịch vụ khách hàng có nói thêm rằng nếu cô lại bị giao nhầm sản phẩm lần nữa thì vui lòng liên hệ với họ, để họ gỡ sản phẩm đó ra khỏi hệ thống và điều tra rõ vấn đề.

Thực tế, đúng là vợ tôi lại bị giao nhầm sản phẩm lần nữa, khi đó cô đã gọi điện cho Amazon và nói chuyện với người đại diện dịch vụ khách hàng, người này đã gỡ sản phẩm đó ra khỏi hệ thống, thay thế nó bằng sản phẩm của một nhãn hiệu khác, đồng thời tặng cô ấy một khoản tín dụng như là một sự đền bù cho những phiền phức mà cô ấy gặp phải với những đơn hàng của mình.

Vâng, đúng là cô ấy đã gặp phiền phức nhưng sau cùng lại thấy vui vẻ vì họ không chỉ đã lắng nghe cô, mà còn chủ động giải quyết vấn đề ở phạm vi *lớn* hơn, và cô nhận thấy họ thật sự sẽ khắc phục vấn đề chứ không chỉ cố làm vừa lòng cô rồi bỏ qua gốc rễ vấn đề. (Nói thêm là vợ tôi đã giữ lại cà phê chứa caffein cho những người bạn có thể muốn một "thử nghiệm lâng lâng").

Kết quả là cô ấy vẫn tiếp tục tin tưởng và đặt hàng trên Amazon (và cô ấy đã mua *rất nhiều* sản phẩm trên Amazon).

Khi khách hàng cảm thấy được thấu hiểu và tôn trọng, họ sẽ tiếp tục quay lại và mua *nhiều hơn nữa.* Một phần trong văn hóa của Amazon là các nhân viên được ủy quyền để chủ động giải quyết nhiều vấn đề mà không cần phải xin ý kiến của người giám sát hoặc chờ được chấp thuận.

Tương tự như vậy, Amazon hy vọng các đối tác bán hàng bên thứ ba của họ cũng ám ảnh về khách hàng giống như thế. Trên thực tế, họ *khuyến khích* đối tác bán hàng bên thứ ba trên nền tảng Amazon chăm sóc khách hàng của họ theo cách giống như họ đã làm.

Ví dụ, Amazon đã gửi thư tới hàng ngàn nhà bán hàng bên thứ ba để thông báo với họ rằng kể từ ngày 1 tháng 8 năm 2019, các sản phẩm được lựa chọn để bán trên nền tảng Amazon phải tuân thủ

chính sách Bao bì không phiền toái (Frustration-Free Packaging[10]). Đáng chú ý, Amazon đã quyết tâm "nói là làm" bằng việc đưa ra các ưu đãi về tín dụng cho các nhà bán hàng để hỗ trợ chi phí chuyển đổi nếu họ tuân thủ chính sách trước ngày 1 tháng 8 năm 2019. Các nhà bán hàng không tuân thủ chính sách này sẽ phải chịu một khoản phí liên tục cho mỗi gói hàng không theo chính sách. Do đó, Amazon đang sử dụng các ưu đãi Bao bì không phiền toái để thay đổi cục diện cạnh tranh cho các nhà bán hàng bên thứ ba.

[10] Chính sách này của Amazon bao gồm việc đảm bảo hàng hóa được đóng gói an toàn nhưng vừa đủ, phù hợp với kích cỡ món hàng thay vì đóng gói trong các hộp lớn, cồng kềnh, nhiều lớp như trước. Việc này nhằm giúp khách hàng mở gói hàng dễ dàng hơn, tiết kiệm không gian lưu trữ, vận chuyển và hạn chế rác thải.

Trong một số trường hợp, Amazon yêu cầu các nhà bán hàng bên thứ ba phải áp dụng các chính sách lấy khách hàng làm trung tâm, nếu không sẽ không được phép bán hàng trên nền tảng của Amazon. Ngoài ra, Amazon sẽ nhanh chóng đình chỉ hoặc loại bỏ những nhà bán hàng có những đánh giá tiêu cực từ khách hàng hoặc không giải quyết khiếu nại từ khách hàng.

Đối với các nhà bán hàng bên thứ ba của Marketplace, để có thể thành công, quan trọng là họ phải hiểu được *tư duy* ám ảnh về khách hàng của Amazon.

KHÔNG NGỪNG ĐẶT CÂU HỎI

Một nguyên lý khác mà Amazon áp dụng kết hợp vào mọi hoạt động của mình là đặt câu hỏi: "Điều gì khiến khách hàng không mua hàng của chúng ta?".

Ví dụ rõ ràng nhất từ những ngày đầu đó là họ từ chối chi trả cho chi phí vận chuyển. Chính tâm lý ngại trả tiền vận chuyển này là thứ đã ngăn họ mua hàng trên Amazon. Tình hình tương tự xảy ra với việc "chạm và cảm nhận" sản phẩm trước khi mua hàng – khách hàng không quen với việc không được "chạm và cảm nhận" sản phẩm.

Vậy, Bezos và Amazon đã làm gì? Họ đã làm rất nhiều thứ.

Xin nhắc lại lần nữa, Amazon đã đưa ra rất nhiều phương thức cho khách hàng để có thể không cần trả phí vận chuyển, từ đó giúp việc mua sắm trực tuyến bớt "xót" hơn.

Họ cũng tập trung vào bán sách trực tuyến ở giai đoạn đầu (đây là các sản phẩm ít cần "chạm và cảm nhận" hơn) và cung cấp cho khách hàng bản xem trước, danh sách chi tiết, các đánh giá chuyên môn và đánh giá của khách hàng đã mua để khuyến khích mọi người giúp nhau mua những cuốn sách phù hợp hơn. Amazon cũng hỗ trợ khách hàng trả hàng một cách hết sức đơn giản và dễ dàng để giúp họ vượt qua trở ngại tâm lý trả hàng phiền phức.

Việc này đã chuyển nguy cơ không hài lòng từ khách hàng sang cho Amazon. Nó tận dụng những chính sách giá trị nhất của Amazon, đó là ba Trụ cột Trải nghiệm Khách hàng: *mức giá thấp, lựa chọn tốt nhất và giao hàng nhanh chóng, tiện lợi.*

SỨC MẠNH CỦA CÁC HỆ THỐNG TỰ ĐỘNG

"Chúng tôi đã xây dựng các hệ thống tự động có thể phát hiện các trải nghiệm khách hàng không phù hợp với các tiêu chuẩn mà chúng tôi đã đưa ra, và các hệ thống này sẽ chủ động hoàn trả tiền cho khách hàng."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2012)

Vào tháng 12 năm 2012, Henry Blodget đã viết một bài báo cho BusinessInsider.com, kể về trải nghiệm của anh với các hệ thống tự động và chủ động của Amazon.

Blodget đã thuê bộ phim *Casablanca* vì anh ấy đang viết về một số bài học kinh doanh đơn giản từ bộ phim này, những bài học có thể cứu vớt nền kinh tế Mỹ. Anh ấy không hề có ý định xem từ đầu đến cuối bộ phim mà chỉ bắt đầu xem, dừng lại, tua lại và tua nhanh để nắm bắt các nội dung chính. Và, giống như nhiều trình phát video trực tuyến tại thời điểm đó, những hành động như vậy thường khiến video bị dừng lại đột ngột, khiến anh phải quay lại và xem lại từ đầu.

Mặc dù việc này rất khó chịu, nhưng nó cũng không nằm ngoài dự kiến; vào năm 2012 thì trong điều kiện tốt nhất quá trình phát video trực tuyến vẫn gặp nhiều trục trặc. Vấn đề có thể đến từ phía trình phát video, tốc độ kết nối Internet, hoặc từ một số giới hạn nào đó trên Amazon.

"Vì vậy, hãy hình dung tôi đã ngạc nhiên đến thế nào khi sáng nay tôi nhận được email dưới đây từ Amazon.

Xin chào,

> Chúng tôi nhận thấy rằng quý khách đã gặp nhiều khó khăn trong việc tua lại các video khi sử dụng (các) dịch vụ cho thuê video theo yêu cầu trên Amazon (Amazon Video on Demand), cụ thể: Casablanca.
>
> Chúng tôi xin lỗi vì sự bất tiện này và đã hoàn lại cho quý khách số tiền sau: 2,99 đô-la... Chúng tôi hy vọng quý khách sẽ tiếp tục ủng hộ chúng tôi.
>
> Đội ngũ Amazon Video on Demand

Amazon 'nhận thấy rằng tôi đã gặp nhiều khó khăn trong việc tua lại các video...'. Họ đã nhận thấy điều đó sao? Và họ quyết định hoàn lại tiền vì điều đó? Wow".

Blodget lý giải những gì đã diễn ra trong một bài báo có tiêu đề *Just the Latest Example of Why Amazon Is One of the Most Successful Companies in the World* (tạm dịch: Ví dụ mới nhất cho thấy tại sao Amazon là một trong những công ty thành công nhất trên thế giới). "Amazon bị ám ảnh với việc làm hài lòng khách hàng. Không giống như nhiều công ty khác, Amazon sẽ ngay lập tức đánh đổi lợi nhuận ngắn hạn để có cơ hội nhận được sự trung thành dài hạn của khách hàng".

Câu chuyện trên cho thấy việc vận dụng kết hợp một số nguyên lý tăng trưởng của Amazon, bao gồm: *ám ảnh về khách hàng, áp dụng tư duy dài hạn và chú trọng những tiêu chuẩn mức cao.* Tất cả các nguyên lý này thúc đẩy việc tạo ra một hệ thống tự động theo dõi chất lượng tương tác với khách hàng và tự động phản hồi khách hàng.

VƯỢT XA MONG ĐỢI

Câu cuối cùng trong Thư gửi cổ đông năm 2012 của Bezos đã khiến tôi lưu tâm đáng kể: "Điều khiến khách hàng phải thốt lên 'Wow' chính là duy trì tốc độ đổi mới nhanh chóng".

Không chỉ phục vụ khách hàng, sự ám ảnh là trạng thái luôn vượt xa các chuẩn mực thông thường – đó là loại chủ nghĩa cực đoan khiến Bezos hạnh phúc. Sự ám ảnh nhân danh khách hàng để sáng tạo, nó cải thiện trải nghiệm của khách hàng và nó khiến khách hàng thốt lên "Wow" bởi vì họ nhận được nhiều hơn kỳ vọng. Và đó chính là những gì tôi ngụ ý khi nói đến "ám ảnh về khách hàng".

> "Khách hàng của chúng tôi còn có các tác giả. Amazon

Publishing vừa tuyên bố sẽ bắt đầu trả tiền hoa hồng hàng tháng cho các tác giả, thời gian trả chậm là sáu mươi ngày. Tiêu chuẩn của ngành này là trả hai lần một năm, và tiêu chuẩn ấy đã được áp dụng trong một thời gian dài. Tuy nhiên, khi chúng tôi phỏng vấn các tác giả với tư cách là khách hàng, họ rất không hài lòng với việc thanh toán tiền thưa thớt như vậy. Hãy thử tưởng tượng bạn sẽ như thế nào nếu chỉ được trả tiền hoa hồng hai lần một năm. Không có áp lực cạnh tranh nào khiến chúng tôi trả tiền hoa hồng cho tác giả thường xuyên hơn so với mỗi sáu tháng một lần, nhưng chúng tôi chủ động làm vậy.

Chúng tôi đã giảm mức giá của AWS xuống hai mươi bảy lần kể từ khi ra mắt vào bảy năm trước, đồng thời bổ sung các cải tiến hỗ trợ dịch vụ doanh nghiệp, và tạo ra các công cụ sáng tạo để giúp khách hàng sử dụng dịch vụ này một cách hiệu quả hơn. AWS Trusted Advisor giám sát các cấu hình của khách hàng, so sánh chúng với các thực tiễn tốt nhất được biết đến và sau đó thông báo cho khách hàng để cải thiện hiệu suất, tăng cường bảo mật hoặc tiết kiệm chi phí. Vâng, chúng tôi đang tích cực cho khách hàng biết họ đang trả tiền cho chúng tôi nhiều hơn mức họ cần. Trong chín mươi ngày qua, khách hàng đã tiết kiệm được hàng triệu đô-la thông qua Trusted Advisor và dịch vụ này mới chỉ bắt đầu.

Tất cả những tiến bộ này diễn ra trong bối cảnh AWS được công nhận là dịch vụ dẫn đầu trong lĩnh vực hoạt động của nó – bối cảnh mà bạn có thể lo lắng rằng động lực thúc đẩy bên ngoài có thể không hiệu quả. Trái lại, động lực thúc đẩy bên trong – điều khiến khách hàng phải thốt lên 'Wow' chính là duy trì tốc độ đổi mới nhanh chóng."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2012)

ÁP DỤNG

Ám ảnh về khách hàng

Câu hỏi: Ngay bây giờ, bạn hãy ngồi xuống và viết một bản mô tả về mẫu khách hàng điển hình (tốt) của bạn. Ba đến bốn đặc điểm chính của họ? Vấn đề lớn nhất của họ mà bạn có thể giúp giải quyết là gì?

Câu hỏi: Hiện giờ, bạn có thể làm gì để cải thiện trải nghiệm đó của khách hàng?

Câu hỏi: Hãy thử thách đội ngũ của bạn đưa ra một ý tưởng mới mỗi tuần để phục vụ khách hàng một cách tốt nhất, bất kể chi phí là bao nhiêu.

Chương 5
NGUYÊN LÝ #5: ÁP DỤNG TƯ DUY DÀI HẠN

"Chúng tôi luôn tin rằng thước đo cơ bản cho sự thành công chính là giá trị cổ đông mà chúng ta tạo ra trong **dài hạn**."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1997)

"... chúng tôi đang nỗ lực làm việc để tạo nên thứ gì đó quan trọng, thứ gì đó có ý nghĩa cho khách hàng của chúng tôi, một điều gì đó đáng để sau này chúng tôi **có thể kể lại cho con cháu của mình nghe."**

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1997)

Năm 1989, chỉ còn mười một năm nữa là bước sang thế kỷ mới, nhà phát minh và cũng là nhà khoa học máy tính Danny Hillis đã rất thất vọng khi thấy mọi người chỉ nói về năm 2000. Trong suốt thời thơ ấu của mình, Danny Hillis đã nghe thấy hết người này đến người khác coi năm 2000 như là một thước đo độc nhất của tương lai. Ông ấy nhớ rằng trong suốt ba mươi năm, mọi người chỉ nói về năm 2000, không một ai nhắc đến bất cứ điều gì xa hơn năm 2000.

Ở thời điểm đó, trong khi nhiều người không chú ý đến cái cách năm 2000 được nhắc đến, thì Hillis lại hết sức quan tâm. Theo lời ông, "mọi người luôn nói về những gì sẽ xảy ra vào năm 2000 nhưng không một ai đề cập đến một tương lai xa hơn nào hết. Trong suốt cuộc đời tôi, cứ mỗi một năm, tương lai lại bị thu hẹp một năm".

Trong khi gần như cả thế giới quan tâm đến năm 2000 và điều gì

sẽ xảy ra nếu máy tính không thể chuyển ngày từ 1999 sang 2000 (được đặt tên là sự cố Y2K), trên thực tế, khi nhận thấy được vấn đề tiềm ẩn, các máy tính đơn giản (trong một số trường hợp có thể không hề đơn giản) được tái lập trình để tránh gặp vấn đề.

Nhưng Hillis cảm thấy bị thôi thúc trong việc khiến mọi người phải suy nghĩ đến những gì sẽ diễn ra sau năm 2000, điều mà ông đã từng mô tả như là một "rào cản tinh thần về một tương lai bị rút ngắn lại".

Vì vậy, ông ấy đã tạo ra thứ được biết đến với tên gọi *Đồng hồ 10.000 năm*.

Đồng hồ 10.000 năm là chiếc đồng hồ "được cung cấp năng lượng cơ học từ ánh sáng mặt trời, cũng như từ những người đến thăm nó". Như tên gọi, chiếc đồng hồ này được thiết kế để hoạt động trong vòng 10.000 năm, có tính đến thời gian bảo trì và gián đoạn tối thiểu. Chiếc đồng hồ nguyên cỡ đã qua giai đoạn thiết kế, chế tạo các bộ phận và hiện đang được xây dựng bên trong một ngọn núi ở phía tây Texas.

Không giống như những chiếc đồng hồ thông thường phát ra tiếng kêu tích tắc khi mỗi giây trôi qua, chiếc *Đồng hồ 10.000 năm* phát ra tiếng kêu tích tắc *mỗi năm một lần* và có một cây kim thế kỷ tiến về phía trước mỗi *100 năm 1 lần*, cùng một con chim cu gáy xuất hiện vào mỗi thiên niên kỷ, hay 1.000 năm.

Hầu hết mọi người đều không thể sống đến lúc có thể nhìn thấy dù chỉ một tiếng tích tắc thế kỷ.

Theo trang web của tổ chức xây dựng chiếc đồng hồ này (https://longnow.org/):

"Tại sao lại có ai đó chế tạo một chiếc đồng hồ bên trong một ngọn núi với hy vọng nó sẽ báo hiệu mốc thời gian 10.000 năm chứ? Một phần của câu trả lời là: việc chế tạo đồng hồ chỉ để mọi người sẽ đặt ra câu hỏi này, và khi đó họ sẽ tự nhắc mình nhớ đến những ý niệm về các thế hệ và thiên niên kỷ. Nếu bạn có một chiếc đồng hồ kêu tích tắc trong 10.000 năm, thì bạn sẽ đưa ra các câu hỏi và các dự án tầm cỡ thế hệ nào? Nếu một chiếc đồng hồ có thể tiếp tục hoạt động trong mười thiên niên kỷ, vậy chúng ta có nên đảm bảo nền văn minh của chúng ta cũng làm được như vậy không? Nếu chiếc đồng hồ này vẫn tiếp tục hoạt động sau khi từng người chúng ta qua đời, thì tại sao chúng ta không thử triển khai các dự án đòi hỏi các thế hệ tương lai của chúng ta phải hoàn thành? Câu

hỏi lớn là, giống như nhà virus học Jonas Salk từng hỏi: 'Chúng ta có phải là bậc tổ tiên tốt đối với con cháu của mình hay không?'".

Và theo lời của chính Hillis:

"Tôi không thể tưởng tượng được tương lai sẽ ra sao, nhưng tôi quan tâm đến nó. Tôi biết mình là một phần của câu chuyện đã bắt đầu rất lâu trước cả khi tôi có thể nhớ được và câu chuyện sẽ còn tiếp diễn lâu hơn nữa khi mà mọi người nhớ đến tôi. Tôi có cảm giác rằng mình đang sống ở thời điểm của sự thay đổi trọng đại, và tôi cảm thấy mình có trách nhiệm đảm bảo sự thay đổi ấy dẫn đến kết quả tốt đẹp. Tôi gieo hạt sồi trong khi biết rằng tôi chẳng thế sống đến khi thu hoạch nó."

HÃY LÀ "TỔ TIÊN TỐT" ĐỐI VỚI NGƯỜI CHỦ VÀ CÁC NHÂN VIÊN TƯƠNG LAI CỦA DOANH NGHIỆP

Với rất nhiều áp lực về thu nhập hàng quý và mục tiêu doanh số hàng tháng, các công ty có thể dễ dàng trở thành con mồi của những đợt khủng hoảng ngắn hạn. Hầu hết các công ty đều được thiết lập theo cách này, với một hạn mức tín dụng có nhược điểm trong việc gọi vốn nếu một số liệu ngắn hạn nào đó rơi xuống dưới một mức độ nhất định. Hoặc giá trị của một cổ phiếu giao dịch công khai sẽ lao dốc bởi vì tỷ suất lợi nhuận trên cổ phần không đáp ứng chính xác kỳ vọng hàng quý theo đánh giá của Phố Wall.

Mặc dù việc đo lường kết quả cả ngắn hạn và dài hạn là điều hiển nhiên, nhưng vẫn cần thiết phải đặt ra câu hỏi là liệu chúng ta có để cho các khoảng thời gian "thu hồi vốn" (chẳng hạn như hạn ngạch hàng tháng hoặc thu nhập hàng quý) ảnh hưởng quá nhiều đến quá trình phát triển doanh nghiệp hay không.

Đồng hồ 10.000 năm có liên quan gì đến Bezos hay Amazon?

Jeff Bezos cũng được coi là bậc thầy về tư duy dài hạn.

Bezos sở hữu khối tài sản ở Texas – nơi phiên bản nguyên cỡ đầu tiên của chiếc đồng hồ 10.000 năm này được xây dựng. Anh ấy đã đầu tư 42 triệu đô-la để xây dựng và lắp đặt chiếc đồng hồ. Theo trang web của tổ chức[11], anh cũng tích cực thiết kế "trải nghiệm toàn diện trên chiếc đồng hồ này".

11 Tổ chức The Long Now.

Nhưng Đồng hồ 10.000 năm không phải chỉ là một dự án phù phiếm được đầu tư vốn bởi một người có nhiều tiền mà không biết

làm gì. Trong bài phỏng vấn với Dylan Tweney, được đăng trên Wired.com vào năm 2011, có đoạn:

"Đối với Bezos, nhà sáng lập Amazon.com, chiếc đồng hồ này không chỉ là dụng cụ đo thời gian tột đỉnh. Nó còn là một biểu tượng sức mạnh của tư duy dài hạn. Anh ấy hy vọng rằng việc chế tạo ra nó sẽ giúp con người thay đổi cách nghĩ về thời gian, từ đó khuyến khích con cháu sau này có một tầm nhìn xa hơn. Để làm được điều đó, bản thân Bezos đang có một tầm nhìn xa và dài hơn so với hầu hết các CEO thuộc danh sách Fortune 500."

Như Bezos đã giải thích với Tweney:

> "Đi qua vòng đời của chiếc đồng hồ này, Hoa Kỳ có thể sẽ không còn tồn tại. Toàn bộ nền văn minh sẽ có nhiều biến động. Những hệ thống chính phủ mới sẽ lần lượt ra đời. Bạn không thể, không ai có thể, tưởng tượng ra viễn cảnh thế giới mà chúng tôi đang nỗ lực hết sức để chiếc đồng hồ trải qua."

Đối với những người hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh, *Đồng hồ 10.000 năm* không chỉ là một giai thoại thú vị về quan điểm, kỹ thuật, và là một dự án thể hiện đam mê trị giá 42 triệu đô-la. Mục đích của dự án này là muốn chúng ta xem xét lại cách thức vận hành doanh nghiệp – liệu cách thức này có khiến chúng ta trở thành những "tổ tiên tốt" cho các cổ đông và nhân viên trong tương lai, khi đồng hồ sinh học của chúng ta ngừng hoạt động hay không.

Tôi vẫn không ngừng thắc mắc bằng cách nào mà các chủ doanh nghiệp có thể áp dụng một số nguyên lý tư duy dài hạn giống nhau. May mắn thay, Bezos đưa ra một số câu trả lời và quan điểm của anh ấy về vấn đề này trong các lá thư gửi cổ đông, đặc biệt là lá thư đầu tiên anh viết vào năm 1998, xem xét lại năm 1997.

TƯ DUY DÀI HẠN VÀ CÁC LÁ THƯ GỬI CỔ ĐÔNG

Các lá thư gửi cổ đông chứa rất nhiều thông tin về việc tư duy dài hạn có tính nền tảng như thế nào đối với Bezos và anh cam kết ra sao trong việc cung cấp giá trị dài hạn cho các nhà đầu tư vào Amazon, ngay cả khi điều này khiến công ty phải tiêu tốn khá nhiều chi phí trong thời gian ngắn hạn.

Ví dụ, trong Thư gửi cổ đông năm 1997, Bezos đã viết khá chi tiết về bản chất cơ bản của tư duy dài hạn như là thước đo cho sự thành công.

Trong đề mục "Luôn hướng đến tầm nhìn dài hạn", Bezos nhấn mạnh rằng tăng trưởng giá trị dài hạn phải là "thước đo căn bản" cho thành công của Amazon. Nói cách khác, trong khi các nhà đầu tư quan tâm đến các báo cáo thu nhập hàng quý, thì với Bezos, chúng chỉ là thứ yếu. Thời gian và sự quan tâm của anh chủ yếu tập trung vào các mục tiêu dài hạn.

Tư duy dài hạn là nguyên lý cốt lõi của Bezos và đã được truyền bá vào mô thức tư duy và văn hóa của Amazon ngay từ những ngày đầu hoạt động. Ngày nay, điều này vẫn xác thực như ngày đầu Bezos thành lập doanh nghiệp. Anh không chỉ nói về tư duy dài hạn khi Amazon vẫn còn là một công ty mới thành lập và đang tìm cách thu hút vốn đầu tư vào năm 1997. Có thể nói, các lá thư gửi cổ đông và hoạt động điều hành của Amazon ngày nay đã minh chứng cho một sự tập trung thậm chí còn lớn hơn vào tư duy dài hạn.

ĐI NGƯỢC LẠI XU HƯỚNG CỦA PHỐ WALL – AMAZON LÀM GƯƠNG CHO APPLE

Amazon có thể là một trong số rất ít các công ty đi ngược lại xu hướng phân tích thu nhập hàng quý của Phố Wall để tập trung vào tầm nhìn và mục tiêu dài hạn. Tuy nhiên, áp lực của việc tập trung vào thu nhập hàng quý là rất lớn. Bezos khởi nghiệp với một tư duy dài hạn; Apple cũng đang nỗ lực chuyển sang tư duy dài hạn. Khởi đầu với một tầm nhìn dài hạn như Bezos đã làm sẽ dễ dàng hơn nhiều so với việc chuyển đổi giữa chừng như Apple. Nhưng trường hợp của Bezos là minh chứng cho thấy tư duy dài hạn có thể mang lại hiệu quả đáng kể.

Chẳng hạn như, trên tờ *Wall Street Journal* số ra tháng 12 năm 2018 có tiêu đề "For Companies, It Can Be Hard to Think Long Term" (tạm dịch: Đối với nhiều công ty, tư duy dài hạn có thể là điều khó khăn), John Stoll cho rằng: "Các doanh nghiệp cần đưa ra một lựa chọn khó khăn: Họ muốn triển khai các chiến lược có thể mất nhiều năm để thu được lợi nhuận, nhưng Phố Wall không phải lúc nào cũng phản ứng một cách thiện chí". John Stoll đã chứng minh nhận định của mình bằng việc nhắc lại việc các nhà đầu tư đã phản ứng gay gắt như thế nào khi Apple Inc. tuyên bố sẽ ngừng "việc công khai doanh số bán hàng hàng quý đối với các mặt hàng riêng lẻ", bởi "một doanh số chín mươi ngày đối với máy tính Mac hoặc iPhone không thể hiện được sức mạnh tiềm ẩn của các dòng sản phẩm này".

Các nhà đầu tư đã phản ứng thế nào với quyết định của Apple về

việc trút bỏ nỗi ám ảnh của Phố Wall về doanh số bán hàng hàng quý? Cổ phiếu của hãng đã giảm 6,6% trong ngày công bố, ngày 2 tháng 11 năm 2018, Apple để mất 71,19 tỷ đô-la giá trị vốn hóa thị trường.

Xét một cách tổng thể, mức suy giảm giá trị vốn hóa thị trường trong một ngày của Apple lớn hơn toàn bộ giá trị vốn hóa thị trường của một số công ty riêng lẻ tính đến ngày 30 tháng 9 năm 2018, chẳng hạn như Tập đoàn Biogen Idec (71,17 tỷ đô-la), Công ty Kraft Heinz (67,18 tỷ đô-la), Tập đoàn Charles Schwab (66,4 tỷ đô-la), Tập đoàn FedEx (63,45 tỷ đô-la) và một số công ty S&P 500[12] khác.

[12] S&P 500 là viết tắt của Standard & Poor's 500 Stock Index, là chỉ số chứng khoán dựa trên 500 công ty có giá trị vốn hóa thị trường lớn nhất được niêm yết trên sàn chứng khoán NYSE (sàn giao dịch chứng khoán New York) hoặc NASDAQ (sàn giao dịch chứng khoán Hoa Kỳ).

Nói cách khác, bất kỳ công ty nào trong số đó có thể bị xóa sổ vào hôm đó thì vẫn không tạo ra ảnh hưởng đến S&P 500 như quyết định của Apple trong việc tập trung vào kế hoạch dài hạn đối với việc báo cáo doanh số của từng sản phẩm đơn lẻ. Stoll gọi quyết định của Apple là "mốt mới nhất trong cuộc đối đầu gay gắt giữa tư duy ngắn hạn và dài hạn ở Phố Wall".

Các nhà đầu tư Phố Wall đơn giản là không thích tư duy dài hạn. Nhưng Bezos thì có, đến mức anh đã đặt kỳ vọng vào tư duy dài hạn cho Amazon và vào quá trình trở thành một trong số ít những công ty thành công trong việc không quan tâm đến giá trị cổ phiếu và thu nhập hàng quý ngay từ đầu – ngay cả trong thời kỳ khó khăn như bong bóng dot-com, khi mà Amazon bị gọi là "Amazon.bomb" và "Amazon.toast" (những người từng phỉ báng Amazon giờ có thể phải suy nghĩ lại vị thế của họ khi nói về Amazon).

Amazon cũng sẵn sàng đi ngược lại xu hướng, hy sinh lợi nhuận trong năm này để đầu tư dài hạn vào lòng trung thành của khách hàng và những cơ hội bán sản phẩm mà sẽ tạo ra lợi nhuận lớn hơn trong năm sau và nhiều năm sau đó.

Tư duy dài hạn cho phép Amazon tập trung vào các số liệu tài chính quan trọng. Đối với Amazon, các số liệu đó là tăng trưởng khách hàng và tăng trưởng thu nhập hàng năm. Đầu tư và cải thiện trải nghiệm khách hàng sẽ làm tăng tỷ lệ tái mua hàng và gia tăng sức mạnh thương hiệu của công ty.

Bezos thậm chí còn kêu gọi các nhà đầu tư tiềm năng tránh đầu tư vào Amazon nếu triết lý đầu tư của họ mâu thuẫn với tư duy dài hạn của công ty. Và anh đã làm điều đó ngay trong Thư gửi cổ đông năm 1997, được viết vào thời điểm mà hầu hết các công ty khởi nghiệp đều nỗ lực thu hút nhà đầu tư. Nhưng với Bezos thì khác. Thu hút các nhà đầu tư không quan trọng bằng việc tập trung vào sự phát triển dài hạn.

Hoặc, như Bezos nói:

> "... chúng tôi muốn chia sẻ với các vị phương pháp nền tảng trong quản lý và ra quyết định của chúng tôi để các vị, các cổ đông của chúng tôi, có thể hiểu được rằng nó phù hợp với triết lý đầu tư của các vị."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1997)

Lối tư duy này đi ngược lại những kỳ vọng lâu nay của Phố Wall về một công ty đại chúng. Bezos không thực sự bận tâm chuyện đó. Anh vẫn tập trung vào sự tăng trưởng dài hạn của công ty hơn là quan tâm đến thu nhập ngắn hạn hay thu nhập trong quý tới.

TƯ DUY DÀI HẠN NGAY CẢ KHI CẢ THẾ GIỚI ĐANG TÁN THƯỞNG TƯ DUY NGẮN HẠN

Đối với các công ty đã quen với tư duy ngắn hạn, việc chuyển đổi sang tư duy dài hạn là hết sức khó khăn. Nếu công ty của bạn là công ty đại chúng, bạn có thể gặp phải tình trạng suy giảm giá trị vốn hóa thị trường tương tự như những gì Apple đã trải qua. Nhưng công ty bắt đầu quá trình chuyển đổi càng sớm (ở quy mô càng nhỏ) sẽ càng sớm giảm được áp lực nội bộ tạo ra bởi các nhà đầu tư và nhà phân tích bằng các báo cáo chỉ tiêu cuối tháng hoặc hàng quý.

Apple thực sự là một ví dụ điển hình. Để lý giải về việc ngừng báo cáo doanh số hàng quý của các sản phẩm riêng lẻ, họ nói rằng đó không phải là thước đo chính xác cho sức mạnh của từng sản phẩm. Tôi ngờ rằng trong nhiều năm họ đã trung thành tuân thủ những gì Phố Wall muốn trong khi thực chất họ tin rằng đó không phải là thước đo chính xác. Việc đi theo xu hướng này tiêu tốn thời gian và nguồn lực, không cần nghi vấn điều đó. Hãy tưởng tượng Apple thất vọng và rối trí như thế nào khi thấy giá trị của công ty lên xuống thất thường chỉ dựa trên một số liệu mà những người hiểu rõ về công ty nhất tin rằng chúng chẳng hề liên quan đến giá trị công ty.

Như tôi đã lưu ý, việc kiên định với tư duy dài hạn cũng không hề dễ dàng đối với Amazon. Tại thời điểm chuyển giao thế kỷ, năm 2000, Bezos đã viết một lá thư chân thành gửi cho các cổ đông, một lần nữa cho thấy sự tập trung không ngừng của anh vào tư duy dài hạn.

"Gửi tới các cổ đông của chúng tôi,

Ôi! Năm nay là một năm quá tàn nhẫn đối với nhiều người trên thị trường vốn và chắc chắn là đối với cả các cổ đông của Amazon.com.

Khi viết lá thư này, cổ phiếu của chúng ta đã giảm hơn 80% so với thời điểm tôi viết thư gửi các vị vào năm ngoái. Tuy nhiên, dù thế nào đi nữa, Amazon.com hiện vẫn đang có vị thế vững mạnh hơn bất kỳ thời điểm nào trong quá khứ.

• Chúng tôi đã phục vụ 20 triệu khách hàng vào năm 2000, trong khi đó con số này chỉ là 14 triệu vào năm 1999.

• Doanh số tăng từ 1,64 tỷ đô-la năm 1999 lên 2,76 tỷ đô-la năm 2000.

• Ngân sách hoạt động dự tính đã giảm từ 26% doanh thu trong quý 4 năm 1999 xuống còn 6% doanh thu trong quý 4 năm 2000.

• Ngân sách hoạt động dự tính ở Hoa Kỳ đã giảm từ 24% doanh số trong quý 4 năm 1999 xuống còn 2% doanh số trong quý 4 năm 2000.

• Chi tiêu bình quân của mỗi khách hàng năm 2000 là 134 đô-la, tăng 19%.

• Lợi nhuận gộp tăng từ 291 triệu đô-la năm 1999 lên 656 triệu đô-la năm 2000, tăng 125%.

• Trong quý 4 năm 2000, gần 36% khách hàng ở Hoa Kỳ tìm đến các gian hàng "không bán sách, nhạc và video" của chúng tôi để mua các mặt hàng khác như đồ điện tử, dụng cụ và đồ dùng nhà bếp.

• Doanh số bán hàng quốc tế đã tăng từ 168 triệu đô-la năm 1999 lên 381 triệu đô-la năm 2000.

• Chúng tôi đã bán được hơn 125 triệu đô-la đồ chơi và trò chơi video của đối tác Toysrus.com trong quý 4 năm 2000.

• Kết thúc năm 2000, chúng tôi có 1,1 tỷ đô-la tiền mặt và chứng khoán khả mại, tăng từ 706 triệu đô-la vào cuối năm 1999, đó là nhờ vào khoản chuyển đổi sang đồng euro vào đầu năm 2000.

• Và, quan trọng nhất, nhờ luôn lấy khách hàng làm trung tâm, chúng tôi đạt được 84 điểm Chỉ số Hài lòng của Khách hàng Mỹ. Theo ghi nhận, đây là số điểm cao nhất đối với một công ty dịch vụ hoạt động trong bất kỳ ngành nào.

Vậy, nếu nay công ty có vị thế tốt hơn so với năm ngoái, thì tại sao giá cổ phiếu lại thấp hơn nhiều so với năm ngoái? Như nhà đầu tư nổi tiếng Benjamin Graham đã nói: "Trong ngắn hạn, thị trường chứng khoán giống như một cỗ máy bỏ phiếu; trong dài hạn, nó là một cỗ máy đo cân nặng". Rõ ràng, có rất nhiều cuộc bỏ phiếu diễn ra trong năm 1999 bùng nổ – và việc đo cân nặng thì ít hơn nhiều. Công ty của chúng tôi muốn được cân bởi cỗ máy đo cân nặng, và theo thời gian, chúng tôi sẽ được như vậy – trong dài hạn, tất cả các công ty đều như vậy. Trong thời gian này, chúng tôi sẽ nỗ lực xây dựng một công ty ngày càng có trọng lượng hơn."

***

Bây giờ, hãy tưởng tượng bạn vứt bỏ gánh nặng tư duy ngắn hạn để thoải mái tập trung vào các mục tiêu dài hạn. Hãy nghĩ về *Đồng hồ 10.000 năm*, chiếc đồng hồ chỉ kêu tích tắc mỗi năm một lần. Bạn có thể đưa ra những quyết định nào để nâng cao vị thế của công ty mình trong ba năm, bảy năm hoặc một trăm năm nữa?

Hầu hết chúng ta đều không bao giờ nghĩ đến việc xây dựng một cái gì đó kéo dài 10.000 năm. Nhưng thử thách của việc làm điều đó sẽ thay đổi tư duy của chúng ta. Đối với Amazon, Thư gửi cổ đông năm 1997 cho thấy rõ tư duy dài hạn của Bezos về quản lý và ra quyết định:

• Chúng tôi sẽ tiếp tục tập trung không ngừng vào khách hàng của mình.

• Chúng tôi sẽ tiếp tục đưa ra các quyết định đầu tư hướng đến việc giữ vững vị thế dẫn đầu thị trường dài hạn thay vì lợi nhuận ngắn hạn hoặc các phản ứng tài chính ngắn hạn.

• Chúng tôi sẽ tiếp tục đo lường các chương trình hoạt động và hiệu quả của các khoản đầu tư thông qua phân tích, để loại bỏ những chương trình không mang lại mức lợi nhuận hợp lý, đồng thời đẩy mạnh đầu tư vào những hoạt động hiệu quả nhất. Chúng tôi sẽ tiếp tục rút kinh nghiệm từ cả những thành công và thất bại

của mình.

• Chúng tôi sẽ đưa ra các quyết định đầu tư táo bạo nếu nhận thấy đủ khả năng đạt được lợi thế dẫn đầu thị trường. Một số khoản đầu tư sẽ sinh lời, một số thì không, và chúng tôi sẽ nhận được những bài học quý giá trong cả hai trường hợp.

• Khi buộc phải lựa chọn giữa tối ưu hóa báo cáo tài chính theo chuẩn GAAP và tối đa hóa giá trị hiện tại của các dòng tiền trong tương lai, chúng tôi sẽ lựa chọn các dòng tiền.

• Chúng tôi sẽ chia sẻ quy trình tư duy chiến lược của chúng tôi với các vị khi chúng tôi đưa ra các lựa chọn táo bạo (trong phạm vi áp lực cạnh tranh cho phép), để các vị có thể tự đánh giá xem chúng tôi có đang đầu tư hướng đến vị thế dẫn đầu trong phạm vi dài hạn một cách hợp lý hay không.

• Chúng tôi sẽ chi tiêu khôn ngoan và duy trì văn hóa tinh gọn của mình. Chúng tôi hiểu rõ tầm quan trọng của việc liên tục củng cố văn hóa ý thức về chi phí, đặc biệt là trong một ngành kinh doanh phát sinh lỗ ròng.

• Chúng tôi sẽ chú trọng cân bằng giữa việc tập trung tăng trưởng với việc chú trọng lợi nhuận dài hạn và quản lý vốn. Trong giai đoạn này, chúng tôi lựa chọn ưu tiên tăng trưởng bởi chúng tôi tin rằng quy mô là trọng tâm để mô hình kinh doanh của chúng ta đạt được tiềm năng tối đa.

• Chúng tôi sẽ tiếp tục chú trọng vào tuyển dụng và giữ chân nhân tài, đồng thời cải thiện chế độ phúc lợi cho người lao động thông qua các lựa chọn về cổ phiếu thay vì tiền mặt. Chúng tôi hiểu rằng thành công của chúng ta chịu ảnh hưởng rất lớn từ việc thu hút và duy trì đội ngũ nhân viên nhiệt huyết, và để làm được điều đó, chúng tôi phải để họ suy nghĩ và hành động trên cương vị chủ sở hữu công ty.

Với kinh nghiệm tư vấn cho hàng ngàn công ty trong hơn ba thập niên qua, tôi cho rằng những ý tưởng trên có thể áp dụng cho các doanh nghiệp thuộc mọi loại hình và quy mô khác nhau, nếu cần thì tiến hành một số điều chỉnh nhỏ với mỗi công ty cụ thể. Nhưng các nguyên lý cốt lõi thì có thể áp dụng cho bất kỳ công ty nào, đây là một bài học về tăng trưởng hiển nhiên nhưng không phải ai cũng nhận ra, dành cho những công ty mong muốn phát triển như Amazon.

ÁP DỤNG

Áp dụng tư duy dài hạn

Câu hỏi: Bạn có lập danh sách các mục tiêu dài hạn (và dài hạn hơn nữa) cho công ty của mình, bao gồm cả mục tiêu tài chính và mục tiêu chiến lược không?

Câu hỏi: Có phải đội ngũ của bạn chỉ được thưởng theo hiệu suất hàng quý, hoặc thậm chí hàng năm, mà không hề được thưởng từ các hoạt động sẽ thu được lợi nhuận trong dài hạn không?

Câu hỏi: Làm thế nào bạn có thể thay đổi những phần thưởng ngắn hạn để có thể khích lệ lối tư duy dài hạn?

Chương 6

NGUYÊN LÝ #6: THẤU HIỂU BÁNH ĐÀ CỦA BẢN THÂN

"Chúng tôi đã đầu tư và sẽ tiếp tục đầu tư mạnh mẽ để mở rộng và tận dụng cơ sở khách hàng, thương hiệu và cơ sở hạ tầng khi thiết lập hoạt động nhượng quyền thương mại lâu dài."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1997)

"Marketplace rất hữu ích đối với khách hàng bởi nó mang đến sự lựa chọn phong phú, và thương mại điện tử cũng rất hữu ích với người bán – có hơn 70.000 nhà kinh doanh với doanh số hơn 100.000 đô-la mỗi năm đang bán hàng trên Amazon, và họ đã tạo ra hơn 600.000 việc làm mới. Với FBA (Fulfillment by Amazon), **bánh đà đó sẽ quay nhanh hơn** vì hàng hóa của người bán đủ điều kiện để gia nhập Prime – Prime sẽ có giá trị hơn đối với các thành viên, và người bán sẽ bán được nhiều hơn."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2015)

Trong cuốn sách bán chạy nhất của mình, cuốn *Good to Great*, tác giả Jim Collins đã sử dụng một thiết bị cơ học có tên là "bánh đà" để chứng minh lý do tại sao một số công ty phát triển vượt trội trong khi một số khác lại không. Sự tương đồng đóng vai trò kết nối giữa tính vật lý của những bánh đà cơ học và điều giúp những công ty tạo ra và duy trì đà của mình.

Trong một bài báo về bánh đà và kinh doanh được viết cho tạp chí *Inc.*, Jeff Haden cho rằng:

"Tiền đề của bánh đà rất đơn giản. Bánh đà là một bánh xe cực kỳ nặng, cần nhiều lực để có thể đẩy nó đi. Nếu cứ tiếp tục đẩy, bánh

đà sẽ càng mạnh lên. Nếu cứ tiếp tục như vậy, cuối cùng bánh đà sẽ bắt đầu tự quay được và tạo ra động lực – và đó cũng là lúc một công ty chuyển từ tốt sang vĩ đại."

Một ví dụ minh họa đơn giản về bánh đà đó là những chiếc cửa xoay hoạt động trong các tòa nhà lớn. Để có thể đi vào khi chiếc cửa xoay đã dừng lại, bạn sẽ phải tốn *rất nhiều* sức lực để khiến nó di chuyển. Trẻ em và người lớn yếu sức đôi khi phải dùng toàn bộ trọng lượng cơ thể của mình chỉ để làm cho những cánh cửa này xoay chuyển.

Nhưng một khi cánh cửa đã di chuyển và có được đà, sẽ cần ít sức lực hơn để khiến nó tiếp tục chuyển động. Khi ấy, ngay cả trẻ nhỏ cũng có thể làm cho cánh cửa xoay di chuyển bằng sức lực nhỏ bé của mình; nhiều đứa trẻ thường xoay cửa và đi ra đi vào như là việc điều gì đó rất thú vị.

Động lực này chính là cốt lõi của nguyên lý bánh đà mà Collins nói đến.

Trong kinh doanh, hãy nghĩ về bánh đà của công ty như một bánh xe có nan hoa xung quanh. Mỗi chiếc nan hoa trên bánh xe giúp tạo thêm lực để quay bánh đà – mỗi chiếc nan hoa chính là một hoạt động kinh doanh quan trọng giúp tạo đà khi bạn đưa doanh nghiệp của mình đến vị thế mà bạn muốn. Khi bạn tiếp tục làm những việc đó nhiều hơn, lực sẽ được tạo ra cho bánh đà và cuối cùng nó sẽ bắt đầu tự quay, tạo đà cho công ty của bạn và giúp nó tự động tiến về phía trước.

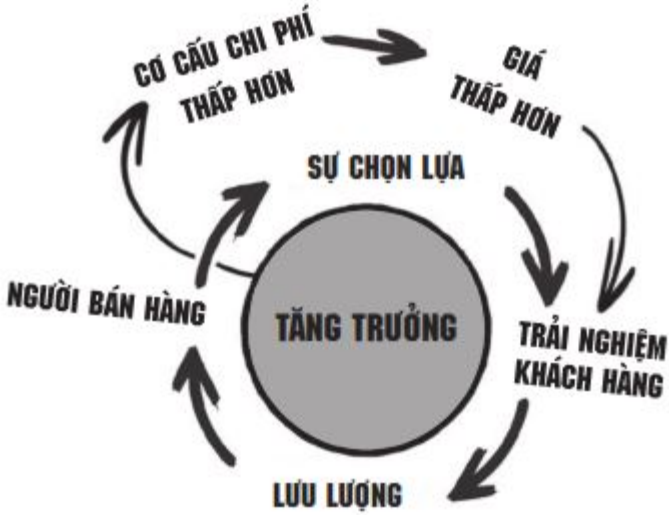
Bản chất của khái niệm bánh đà là các công ty cần phải xác định được hướng đi của họ trước hết. Sau đó, họ cần biết được những hoạt động nào phù hợp với mục tiêu của công ty, để những hoạt động này có thể đóng vai trò như là những chiếc nan hoa trên cùng một bánh đà. Để làm được điều đó, tất cả các hoạt động này cần được thúc đẩy theo cùng một hướng đi.

Chẳng hạn như, xét ở góc độ cá nhân, ăn kiêng và tập thể dục có thể là hai nan hoa trên bánh đà giảm cân. Bạn càng ăn kiêng và tập thể dục, bánh đà giảm cân của bạn càng quay nhanh. Lực đà được tích lũy trên chương trình giảm cân của bạn càng lớn thì càng khó ngăn số cân nặng của bạn tiếp tục giảm đi.

Xây dựng doanh nghiệp dựa trên cơ sở bánh đà sẽ khuyến khích các công ty tư duy dài hạn và tinh lọc các hoạt động phù hợp để đạt được các mục tiêu bánh đà lớn hơn. Nếu không, công ty sẽ

lãng phí thời gian và tiền bạc vào các hoạt động có thể mang lại lợi nhuận trong ngắn hạn nhưng lại không thể giúp công ty xây dựng hoặc duy trì đà phát triển cốt lõi.

Ngay trước khi Collins xuất bản cuốn sách Good to Great vào năm 2001, Bezos đã mời Collins đến Amazon để giúp ông ấy hiểu rõ hơn về bánh đà của Amazon và xác định được những hoạt động nào đã giúp bánh đà của công ty tiếp tục quay. Và đây là bánh đà của Amazon.



Có thể thấy, tăng trưởng được xác định là mục tiêu chính của công ty, nằm ngay tại trung tâm của bánh đà. Ở bên ngoài bánh đà là sáu hoạt động mà Amazon xác định là thứ giúp cho bánh đà của họ quay. Nói cách khác, nếu Amazon liên tục cải thiện sáu hoạt động dưới đây, công ty sẽ liên tục thêm lực lên bánh đà (và điểm xuất phát của công ty không phải là vấn đề quan trọng):

1. Nhiều lựa chọn và sự tiện lợi

2. Trải nghiệm khách hàng

3. Lưu lượng truy cập vào trang web của công ty

4. Số lượng người bán

5. Cơ cấu chi phí thấp hơn

6. Giá thấp hơn

Hình minh họa trên cho thấy việc đưa ra mức giá thấp hơn thu hút nhiều khách hàng hơn. Nhiều khách hàng giúp tăng số lượng hàng bán ra và thu hút các bên bán hàng thứ ba ủy nhiệm bán hàng trên trang web nhiều hơn. Nhờ vậy, Amazon giảm được nhiều hơn các chi phí cố định như trung tâm hoàn thiện đơn hàng, cũng như các máy chủ để chạy trang web. Hiệu suất càng cao khiến mức giá càng giảm hơn nữa. Làm cho bất cứ bộ phận nào trong bánh đà di chuyển nhanh hơn thì toàn bộ vòng quay đều được tăng tốc, dẫn đến tăng trưởng nhanh hơn.

Bánh đà của Amazon (còn được gọi là "Vòng xoắn đi lên", trong đó một chuỗi các sự kiện phức tạp tự tăng cường sức mạnh của chúng thông qua một vòng lặp phản hồi) đã xác định được những yếu tố đầu vào cần thiết để tăng tốc độ phát triển – và bánh đà ấy của công ty đến nay gần như không thay đổi.

Amazon trở thành một ví dụ tiêu biểu cho thấy thấu hiểu bánh đà của công ty có sức mạnh to lớn thế nào trong việc tạo đà tăng trưởng và chống lại những sự phân tán; ngay cả việc mua lại Whole Foods vào năm 2017 cũng phù hợp với bánh đà của Amazon. CFO (Giám đốc tài chính) của Amazon, Brian Olsavsky, đã lý giải về việc mua lại Whole Foods trong một hội nghị từ xa của công ty.

"Tôi muốn nói rằng chúng tôi nhìn thấy rất nhiều cơ hội với Whole Foods. Như tôi đã nói, chúng tôi sẽ có rất nhiều sự kết hợp giữa Prime Now, AmazonFresh, Whole Foods, các sản phẩm Whole Foods trên trang web Amazon, Amazon Lockers tại các cửa hàng Whole Foods. Vì vậy, có thể sẽ có rất nhiều sự tích hợp, rất nhiều điểm tiếp xúc với khách hàng và rất nhiều sự kết hợp cùng nhau khi chúng tôi mua Whole Foods. Và chúng tôi nghĩ rằng chúng tôi cũng sẽ phát triển các loại cửa hàng mới và mọi thứ khác như chúng tôi đã dự tính trước khi có Whole Foods: Amazon Books, Amazon Go và những cơ hội mà công nghệ mang lại. Chúng tôi sẽ có các hiệu sách trong khuôn viên trường.

Vậy là, chúng tôi đang thử nghiệm rất nhiều hình thức khác nhau. Tôi nghĩ rằng Whole Foods thật sự mang lại cho chúng tôi một khởi đầu đầy hứa hẹn và một nền tảng tuyệt vời. Và cả một đội ngũ làm việc nhiều kinh nghiệm nữa – họ hẳn có mười đến hai mươi năm học hỏi mà chúng tôi không có và không thể có. Vì vậy, chúng tôi thực sự rất phấn khích về điều đó và tôi nghĩ rằng làm việc cùng nhau sẽ giúp chúng tôi tận dụng các thế mạnh khác nhau của mỗi bên để có thể thay khách hàng tạo nên những giá trị quan trọng."

Có thể dễ dàng nhận thấy việc mua lại Whole Foods đã giúp Amazon tăng thêm sức mạnh để làm cho bánh đà tăng trưởng của công ty di chuyển nhanh hơn nữa.

Olsavsky đã lý giải rõ ràng rằng Amazon xem thương vụ mua lại Whole Foods là một giải pháp tuyệt vời để bổ sung thêm lựa chọn cho khách hàng trên trang web của công ty, đồng thời cải thiện trải nghiệm giao hàng trên Amazon cho những khách hàng không muốn nhận hàng tại nhà bằng việc cài đặt tủ giao hàng tại các địa điểm của Whole Foods. Và Amazon đã tiến hành hạ giá các sản phẩm tại Whole Foods sau khi tiếp quản các cửa hàng này – Whole Foods trước đây thường được gọi với cái tên quen thuộc là "Whole Paycheck" (ám chỉ giá cả hàng hóa tại Whole Foods rất đắt đỏ).

Ngoài ra, bánh đà còn có thể đóng vai trò là "đòn bẩy quyết định", cung cấp cho công ty bộ lọc để có thể đánh giá liệu công ty của bạn nên tập trung các nguồn lực của mình vào đâu và như thế nào.

Lấy bánh đà của Amazon làm ví dụ, nếu Amazon muốn tiến hành một hoạt động có thể mang lại lợi nhuận, trước tiên họ phải tự hỏi liệu cơ hội đó có góp phần cải thiện tối thiểu một hoặc nhiều hơn trong số sáu hoạt động trên bánh đà của mình hay không. Nếu có, thì cơ hội đó đáng được tính toán xa hơn. Nếu không, thì trong tình huống tốt nhất nó cũng chỉ là một hoạt động gây xao nhãng.

Mặc dù khái niệm về bánh đà theo góc độ cơ học có thể đòi hỏi chúng ta phải sử dụng các kiến thức vật lý cấp trung học, nhưng khái niệm này trong kinh doanh tương đối đơn giản: Thấu hiểu bánh đà của mình giúp công ty tập trung thời gian và mọi nỗ lực vào các hoạt động giúp tạo lực đà theo hướng đi mà công ty đặt ra.

Các hoạt động trên bánh đà càng được điều chỉnh thống nhất với nhau, bánh đà sẽ càng tự xoay được nhiều vòng hơn và càng có nhiều lực đà hơn khi công ty tiến hành các hoạt động, vì khi đó công ty đã làm cho bánh đà của mình di chuyển nhanh hơn.

Jim Collins cho rằng đó là khi công ty thực sự cất cánh và chuyển từ trạng thái tốt sang vĩ đại.

NHỮNG LỢI ÍCH CỦA PRIME ĐƯỢC THIẾT KẾ ĐỂ XOAY BÁNH ĐÀ CỦA AMAZON NHƯ THẾ NÀO?

Amazon Prime là một minh chứng khác cho thấy Amazon đã tập trung phát triển hoạt động kinh doanh để có thể xoay chuyển

bánh đà của mình. Dịch vụ này bắt đầu khá đơn giản và hiện đã phát triển để bao hàm nhiều nan hoa trong bánh đà của Amazon.

Xét theo góc độ bánh đà nhìn lại, Amazon đã ra mắt Prime với dịch vụ giao hàng nhanh và miễn phí không giới hạn vào năm 2004. Bezos đã được cảnh báo nhiều lần về mức độ rủi ro của dịch vụ này, nhưng anh biết rằng Prime sẽ cải thiện được trải nghiệm khách hàng, thu hút nhiều lưu lượng truy cập hơn, và cung cấp cho khách hàng nhiều sự tiện lợi hơn, đây chính là ba chiếc nan hoa trên bánh đà của Amazon.

Đó là một khoản đầu tư lớn, nhưng Amazon đã thấy những kết quả tích cực từ phương thức Vận chuyển siêu tiết kiệm và biết rằng nó có thể tạo ra nhiều đà phát triển hơn nữa bằng việc vận chuyển thuận tiện hơn với một khoản phí nhỏ. Trong Thư gửi cổ đông năm 2014, Bezos chia sẻ rằng một nhà phân tích đã dự đoán Amazon sẽ có thể giảm đáng kể chi phí vận chuyển nhanh nếu quy mô dịch vụ này đủ lớn.

Vụ đánh cược lớn này của Amazon đã được đền đáp, và bánh đà của công ty – được thiết kế đặc biệt để phát triển Amazon trong dài hạn – đã xoay càng ngày càng nhanh hơn. Khi Amazon phát triển, khả năng bổ sung các tính năng cho các thành viên Amazon Prime cũng phát triển theo, thêm nhạc, phát video trực tuyến, lưu trữ ảnh, thuê sách Kindle và nhiều hơn nữa.

> "Nhìn nhận theo góc độ những lợi ích mà một thành viên Prime nhận được, mỗi khi nhà bán hàng tham gia FBA [được thực hiện bởi Amazon], thì các thành viên Prime sẽ có thêm lựa chọn mua hàng với những sản phẩm đủ điều kiện tham gia Prime. Giá trị của tư cách thành viên tăng lên. Điều này gia tăng sức mạnh cho bánh đà của chúng tôi. FBA góp phần hoàn thiện vòng tròn: Marketplace truyền sức mạnh cho Prime, và Prime truyền sức mạnh cho Marketplace."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2014)

Nói cách khác, các tính năng ban đầu của Prime đã giúp Amazon phát triển. Sự tăng trưởng đó đã giúp Amazon bổ sung thêm nhiều tính năng mới cho Prime. Từ đó, tăng thêm tính tiện lợi, khả năng lựa chọn, trải nghiệm khách hàng và các lợi ích khác cho những khách hàng đăng ký thành viên. Điều đó đã giúp bánh đà của công ty quay ngày càng nhanh hơn, tạo ra vòng lặp tự củng cố lợi ích cho Amazon và khách hàng của họ.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ THẤU HIỂU BÁNH ĐÀ CỦA CÔNG TY BẠN?

Để xây dựng bánh đà của riêng công ty bạn, đừng tìm kiếm đâu xa ngoài những cuốn sách của Collins: cuốn sách căn bản, *Good to Great*, và sách chuyên khảo năm 2019 (một cuốn sách hướng dẫn) được ông đặt tên là *Turning the Flywheel* (tạm dịch: Quay bánh đà).

Trên trang web giới thiệu sách chuyên khảo, Collins yêu cầu độc giả xác định bánh đà của chính công ty họ bằng cách tự đặt những câu hỏi sau:

- Làm thế nào để bánh đà của công ty bạn có thể dịch chuyển?
- Các thành phần trong bánh đà của công ty bạn là gì?
- Sự phối hợp của thành phần trong bánh đà của công ty bạn như thế nào?

Bánh đà của công ty bạn có thể sẽ khác biệt so với bánh đà của Amazon. Nhưng bánh đà là một khái niệm phù hợp với mọi tổ chức. Chẳng hạn như, một nhà cung cấp các hàng hóa xa xỉ có thể không có "mức giá thấp hơn" trên bánh đà của họ, thay vào đó có thể là sức mua lớn hơn đối với các nguyên liệu chất lượng, một thành phần không thể thiếu để đảm bảo lợi nhuận cho doanh nghiệp của họ.

Đó là lý do tại sao việc xác định những hoạt động quan trọng với tổ chức của bạn là rất cần thiết.

Khi thiết lập bánh đà cho doanh nghiệp của bạn, hãy nhớ rằng để bánh đà hoạt động, nó cần xác định được mục tiêu cụ thể, phù hợp với doanh nghiệp của bạn. Bánh đà của Amazon được thiết kế để giúp công ty này tăng trưởng. Nếu bánh đà của công ty bạn cũng được thiết kế để đạt được mục tiêu tăng trưởng, cái gì sẽ làm cho nó xoay chuyển? Các thành phần cốt lõi là gì? Chúng có hoạt động với một chuỗi phối hợp nhất định để có thể tạo ra những vòng xoay vững chắc hay không?

Khái niệm bánh đà có thể cung cấp sự rõ ràng và chiến lược thúc đẩy cho bất kỳ doanh nghiệp nào trong mọi lĩnh vực. Bánh đà giúp các tổ chức hiểu được những rủi ro và cơ hội cần nắm lấy, cũng như nhận thấy rủi ro và cơ hội cần bỏ qua. Hãy nhớ rằng khi bạn lọc các quyết định của mình thông qua bánh đà và tập trung nguồn lực vào việc thực hiện những hoạt động khiến bánh đà hướng tới mục tiêu kinh doanh, bạn sẽ có được đà phát triển và có thể tăng trưởng giống như Amazon.

ÁP DỤNG

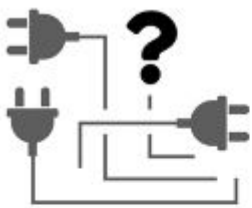
Thấu hiểu bánh đà của bản thân

Câu hỏi: Mục tiêu ở tâm bánh đà của công ty bạn là gì?

Câu hỏi: Các động lực chính hay các hoạt động nào làm cho bánh đà của công ty bạn có thể dịch chuyển?

Câu hỏi: Làm thế nào để các yếu tố đó hỗ trợ nhau để giúp cho bánh đà của công ty bạn quay nhanh hơn?

Chu kỳ tăng trưởng: Tăng tốc



Thúc đẩy
quyết định siêu tốc

Thực hiện
đơn giản hóa vấn đề

Gia tốc thời gian
nhờ công nghệ

Tăng cường
quyền sở hữu

Tại Amazon, tăng tốc là cách thức nhân viên đưa những thứ đã được thử nghiệm vào việc xây dựng và thúc đẩy nhanh chóng sự phát triển của công ty. Tăng tốc liên quan đến việc đưa ra các quyết định càng nhanh càng tốt để thúc đẩy một sáng kiến đã được kiểm nghiệm và được tập trung phát triển.

Tăng tốc đòi hỏi các nhân viên phải đơn giản hóa mọi vấn đề để có thể loại bỏ bất kỳ điểm va chạm nào giữa sáng kiến và thị trường. Nó cũng đòi hỏi phải sáng tạo trong việc sử dụng công nghệ để có thể triển khai các hoạt động nhanh chóng.

Khi bạn đã chấp nhận các rủi ro chiến lược và có được những đáp án mà có thể hỗ trợ phát triển (dù là phần cứng, phần mềm, sản phẩm, sự mở rộng kinh doanh hay bất cứ điều gì), bạn có thể tận dụng công nghệ để tối đa hóa nỗ lực của mình.

Và để đạt được kết quả thành công nhất, thì một đội ngũ với những sáng kiến xuất sắc là yếu tố không thể thiếu. Quá trình tăng tốc khiến Amazon trở thành một công ty năng động và phát triển cực kỳ nhanh chóng.

Chương 7

NGUYÊN LÝ #7: THÚC ĐẨY QUYẾT ĐỊNH SIÊU TỐC

"Đội ngũ nhân viên cao cấp tại Amazon quyết tâm duy trì việc đưa ra các quyết định siêu tốc. Tốc độ rất quan trọng trong kinh doanh – thêm nữa, một môi trường **thúc đẩy quyết định siêu tốc** thì thú vị hơn nhiều."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2016)

Mặc dù chưa bao giờ gặp Jeff Bezos, nhưng tôi có thể khẳng định rằng anh ấy ghét lãng phí thời gian.

Và có một vấn đề mà rất nhiều doanh nghiệp bị sa lầy đó là việc ra quyết định. Thông thường, công ty càng lớn, các quyết định càng mất nhiều thời gian (bao gồm cả những quyết định ít quan trọng).

Bezos biết bạn cần cả *triết lý* và *phương pháp* để giúp quá trình ra quyết định trở nên hiệu quả hơn.

Sau khi thử nghiệm và thiết lập, doanh nghiệp sẽ cần tăng tốc. Tuy nhiên, Bezos lưu ý rằng con đường tăng trưởng có thể bị đình trệ hoặc bị chệch hướng nếu doanh nghiệp không làm tốt việc ra quyết định. Theo Bezos:

> "Có một số cái bẫy tinh vi mà ngay cả những công ty lớn với hiệu suất cao cũng có thể dễ dàng bị rơi vào, và chúng ta, với tư cách là một tổ chức, sẽ phải học cách đề phòng chúng. Một dạng bẫy phổ biến mà các tổ chức lớn thường gặp phải – điều gây tổn hại đến tốc độ và tính sáng tạo của tổ chức – là việc đưa ra các quyết định 'chung chung'.

Một số quyết định mang tính hệ quả và không thể đảo ngược hoặc gần như không thể đảo ngược, giống như những cánh cửa một chiều, và các quyết định này phải được đưa ra một cách có phương pháp, cẩn thận, chậm rãi, với sự cân nhắc và tham vấn kỹ lưỡng. Nếu bạn cứ đi tới và rồi nhận ra mình không thích những gì mà quyết định dẫn đến, bạn không thể quay lại nơi bắt đầu. Chúng ta có thể gọi đây là những quyết định Loại 1.

Tuy nhiên, hầu hết các quyết định đều không như thế – chúng đều có thể thay đổi và có thể đảo ngược – chúng là những cánh cửa hai chiều. Nếu bạn đưa ra quyết định Loại 2 nhưng chưa thực sự tối ưu, bạn sẽ không phải chịu đựng hậu quả của quyết định đó quá lâu. Bạn có thể mở lại cánh cửa và quay lại. Các quyết định Loại 2 có thể và nên được đưa ra nhanh chóng bởi các cá nhân hoặc các nhóm nhỏ có khả năng phán đoán cao.

Khi các tổ chức lớn mạnh hơn, họ sẽ có xu hướng sử dụng quy trình ra quyết định Loại 1 đối với hầu hết các quyết định, bao gồm cả những quyết định Loại 2. Kết quả cuối cùng của việc này là sự chậm chạp trong quy trình, ác cảm với các rủi ro mà không cần suy xét, hạn chế thử nghiệm và do đó làm giảm các sáng kiến trong tổ chức."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2015)

Phương pháp ra quyết định của Bezos bắt đầu bằng việc phải nhận thức được rằng không nên đưa ra tất cả các quyết định theo một cách giống nhau. Làm vậy là lãng phí thời gian và gia tăng rủi ro không lường trước được. Xác định loại của quyết định cần đưa ra là bước đầu tiên để ra quyết định siêu tốc và tối đa hóa *Lợi nhuận từ rủi ro* của công ty.

Trong nền kinh tế hoạt động với tốc độ ngày nay, các doanh nghiệp không có sự xa xỉ của việc "thong thả" ra quyết định như họ đã làm những năm trước đây. Vì vậy, một cái bẫy được đặt ra đó là: hoặc là một công ty trở nên tê liệt khi không đưa ra quyết định, hoặc họ lao vào những quyết định lớn khiến họ phải đối mặt với những rủi ro không cần thiết.

Bezos giải quyết vấn đề này bằng cách phân ra hai loại quyết định:

1. Quyết định Loại 1 là những quyết định lớn, dẫn đến những hệ quả quan trọng và không thể đảo ngược.

2. Quyết định Loại 2 là những quyết định có thể thay đổi hoặc đảo ngược và kết quả cũng không gây ảnh hưởng quá lớn.

Bezos biết rằng hầu hết các thất bại đều không quá nghiêm trọng và hầu hết các quyết định đều có thể đảo ngược.

Do đó, Bezos khuyến khích mọi người đưa ra quyết định nhanh chóng bằng việc xác định các quyết định đa phần đều là quyết định Loại 2. Bezos cho rằng:

> "Chúng ta không thể biết tất cả các câu trả lời, nhưng đây là một vài suy nghĩ của tôi.
>
> Trước tiên, đừng bao giờ chỉ sử dụng một quy trình quyết định cho tất cả mọi trường hợp. Nhiều quyết định có thể đảo ngược, giống như những cánh cửa hai chiều. Những quyết định này có thể chỉ cần một quy trình đơn giản để thực hiện. Với những quyết định này, nếu bạn sai thì cũng không sao cả.
>
> Thứ hai, phần lớn quyết định nên được đưa ra khi bạn đã có khoảng 70% thông tin mà bạn cần. Nếu bạn chờ đợi thu thập được 90% thông tin, trong hầu hết các trường hợp, việc đưa ra quyết định của bạn là chậm trễ. Ngoài ra, dù bạn chọn cách nào thì bạn cần có khả năng sớm nhận ra và điều chỉnh những quyết định tồi của mình. Nếu bạn giỏi ở khâu điều chỉnh này, thì việc ra quyết định sai có thể ít tai hại hơn bạn nghĩ, trái lại, ra quyết định chậm chắc chắn sẽ phải trả giá đắt.
>
> Thứ ba, sử dụng cụm từ 'không tán thành và vẫn cam kết'. Cụm từ này sẽ giúp bạn tiết kiệm rất nhiều thời gian. Nếu bạn có niềm tin vào một hướng đi cụ thể nhưng lại không nhận được sự đồng thuận, bạn hãy nói: 'Xem nào, tôi biết chúng ta bất đồng với nhau về vấn đề này nhưng bạn sẽ đánh cược với tôi chứ? Không tán thành và vẫn cam kết, được chứ?'. Khi bạn đi đến bước này, không ai có thể biết chắc câu trả lời, và bạn sẽ nhận được một sự đồng thuận nhanh chóng."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2016)

Một lần nữa, Bezos sẵn sàng chấp nhận rủi ro đưa ra quyết định "sai lầm" vì tính thiết thực của những quyết định nhanh chóng trong việc mang lại ít hậu quả hơn.

Như Bezos đã lưu ý, nhiều công ty bắt đầu chậm lại khi họ phát triển lớn mạnh hơn. Mặc dù việc các lãnh đạo muốn bảo toàn những gì họ đã xây dựng được bằng cách đảm bảo các quyết định

được đưa ra một cách cẩn trọng là hoàn toàn tự nhiên, nhưng rốt cuộc họ thường gây ra nhiều thiệt hại hơn là lợi ích với việc xử lý tất cả quyết định như với quyết định Loại 1.

Điều khiến Amazon có thể đưa ra các quyết định siêu tốc là Bezos đã phát triển một công ty với hơn sáu trăm ngàn nhân viên được trao quyền hành động nhanh chóng khi phải đối mặt với các quyết định tương đương Loại 2.

Nói cách khác, các nhà lãnh đạo giỏi luôn biết cách đưa ra các quyết định tốt, và tại Amazon, mọi người đều được kỳ vọng sẽ trở thành một "nhà lãnh đạo" bất kể họ đảm nhận công việc hay vị trí gì. Họ biết sự khác biệt giữa quyết định Loại 1 và Loại 2. Họ dành thời gian và nỗ lực phù hợp cho mỗi quyết định. Họ cảm thấy được trao quyền để nói lên ý kiến của mình và tôn trọng quyết định của các đồng nghiệp – ngay cả khi họ không tán thành quyết định đó.

> "**Nguyên tắc lãnh đạo của Amazon – Không tán thành và vẫn cam kết:** Người lãnh đạo có nhiệm vụ thách thức một cách tôn trọng những quyết định mà họ bất đồng quan điểm, dù cho việc đó có gây ra sự khó chịu và mệt mỏi. Nhà lãnh đạo có niềm tin mãnh liệt và rất kiên cường. Họ không thỏa hiệp vì lợi ích của việc gắn kết về mặt xã hội. Một khi quyết định được đưa ra, họ sẽ hoàn toàn cam kết với quyết định đó."

Chìa khóa ở đây là không phải ai cũng phải đồng ý với các quyết định được đưa ra tại Amazon. Bezos không đòi hỏi sự đồng thuận; thay vào đó, anh nhấn mạnh vào sự cam kết một khi quyết định được đưa ra. Đó là một triết lý mà Amazon nỗ lực đưa vào văn hóa của họ.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ THÚC ĐẨY TỐC ĐỘ TĂNG TRƯỞNG BẰNG CÁCH ĐƯA RA CÁC QUYẾT ĐỊNH SIÊU TỐC?

Amazon đã minh họa rõ ràng rằng việc ra quyết định siêu tốc phải bắt đầu bằng việc xây dựng văn hóa chấp nhận những thất bại nhỏ, thực hành đổi mới và sáng tạo năng động. Hãy nhớ nguyên lý tăng trưởng đầu tiên của Anderson nhận định rằng Amazon khích lệ tinh thần "thất bại thành công", điều này cho phép các nhân viên chấp nhận rủi ro nhỏ và đánh giá những sai lầm đã qua để biến chúng thành thành công trong tương lai.

Amazon thực hành sáng tạo và đổi mới năng động, nhờ vậy tạo ra một môi trường để thử nghiệm mọi sáng kiến. Nguyên tắc này

tương tự như câu châm ngôn liên quan đến lĩnh vực thể thao, đó là "Cách phòng thủ tốt nhất là tấn công tốt". Đặt cược vào những ý tưởng lớn chính là cách "tấn công tốt" vốn có giá trị hơn tất cả những ý tưởng nhỏ nhưng không mang lại hiệu quả. Tại Amazon, một số ý tưởng tạo ra hàng tỷ đô-la mỗi năm. Và việc đó cho phép mọi người tự tin "tiến lên" với những thứ mà họ không chắc sẽ có hiệu quả.

Làm thế nào để những nguyên tắc này thúc đẩy việc đưa ra các quyết định siêu tốc?

Văn hóa "thất bại thành công" giúp các nhân viên ở mọi cấp bậc dễ dàng đưa ra các quyết định Loại 2 và không cần luôn nơm nớp lo sợ thất bại, họ được tự do đưa ra các quyết định đó một cách nhanh chóng. Trong khi đó, yêu cầu "thực hành sáng tạo và đổi mới năng động" tạo ra một môi trường trong đó các thành viên nhóm sẵn sàng hiện thực hóa các ý tưởng thay vì tranh luận không ngừng.

> **"Nguyên tắc lãnh đạo của Amazon – Coi trọng việc hành động:** Tốc độ đóng vai trò rất quan trọng trong kinh doanh. Nhiều quyết định và hành động có thể đảo ngược và không cần phải nghiên cứu quá sâu rộng. Chúng tôi coi trọng việc chấp nhận những rủi ro đã được cân nhắc."

Đầu tiên, mỗi nhà lãnh đạo phải đào tạo đội ngũ của mình để họ có thể đánh giá và đưa ra quyết định nhanh chóng. Trước hết, họ phải thảo luận với các thành viên nhóm về các định nghĩa của quyết định Loại 1 và Loại 2.

Thứ hai, họ phải làm rõ quá trình ra quyết định đối với cả hai loại quyết định để giúp các thành viên nhóm phân định rạch ròi giữa hai loại.

Thứ ba, họ phải nhắc nhở từng thành viên nhóm về mục đích và văn hóa lớn hơn mà công ty đang mong muốn đạt được.

Quyết định Loại 1 gần như không thể đảo ngược. Bezos gọi những quyết định này là "những cánh cửa một chiều". Bán công ty của bạn là quyết định Loại 1. Quyết định này không có khả năng đảo ngược dễ dàng. Bỏ việc khi chưa có dự trù công việc khác có thể là một quyết định Loại 1. Quyết định này cũng không thể đảo ngược, và hậu quả của nó cũng khá nghiêm trọng.

Các quyết định Loại 2 thường có thể đảo ngược, dù có thể là các quyết định khó khăn. Như Bezos nói, các quyết định này là

"những cánh cửa hai chiều". Khi bắt đầu một công việc làm thêm để cải thiện thu nhập, bạn có thể dễ dàng thay đổi quyết định nếu nó không mang lại kết quả như mong đợi. Đối với một doanh nghiệp, quyết định Loại 2 có thể là việc cung cấp một dịch vụ mới hoặc đưa ra cơ cấu giá mới. Mỗi quyết định này đều có thể thay đổi nếu chúng không mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

Luôn nhắc nhở nhân viên về các mục đích lớn hơn (đối với Amazon, đó là ám ảnh về khách hàng) sẽ hữu ích trong việc hình thành văn hóa "an toàn để mạo hiểm". Việc này giúp các thành viên nhóm tự do đưa ra quyết định một cách nhanh chóng và an toàn.

Sau khi trao quyền cho các nhân viên đánh giá và hành động dựa trên từng loại quyết định, không có gì lạ khi các nhóm trong công ty đều chi tiêu ít tiền hơn, chịu rủi ro nhỏ hơn nhưng thông minh hơn và đạt được các kết quả tốt hơn nhiều. Những nhân viên có quyền tự quyết dựa trên phương pháp rõ ràng để đưa ra quyết định Loại 2 đã bắt đầu làm việc hiệu quả hơn.

Cần phải nói rõ, tôi *không* khuyên bạn chịu đựng những thất bại ngu ngốc hoặc lặp đi lặp lại.

Tôi chỉ khuyên rằng các bạn nên thiên về hành động khi gặp các quyết định có phần mạo hiểm nhưng hậu quả của nó có giới hạn nhất định.

Đây là những gì Bezos đã dạy cho đội ngũ nhân viên của mình tại Amazon. Nếu bạn mắc sai lầm, hãy học hỏi từ những sai lầm đó để có thể làm tốt hơn vào lần sau. Hãy bắt đầu mọi thứ một cách chậm rãi. Hãy để mọi người biết rằng họ cần có khả năng chứng minh quyết định của mình, nhưng bạn nên tin tưởng họ trong việc quyết định đâu là điều tốt nhất và hãy cùng giải quyết nếu họ cho rằng một hướng hành động khác là tốt hơn.

Amazon sẽ làm gì nếu nhân viên lạm dụng quy trình ra quyết định hoặc mắc lỗi lặp đi lặp lại?

Phải nói rằng Amazon không khoan thứ cho sự bất tài.

Đó là lý do tại sao Amazon đặt nặng vấn đề tuyển dụng người phù hợp. Nhưng ngay cả những người phù hợp cũng có thể mắc sai lầm. Tất cả mọi người đều có thể phạm sai lầm. Amazon biết điều này và muốn nhân viên biết cách hạn chế hậu quả của sai lầm bằng cách chấp nhận rủi ro thông minh. Amazon thậm chí còn đưa ra các câu hỏi cho các ứng viên về "những thất bại" của họ

trong các cuộc phỏng vấn xin việc.

Sự thật là, những doanh nghiệp thành công nhất trong việc ra quyết định siêu tốc đều biết những điều dưới đây trước khi họ hành động, và ngay cả thời điểm cần đảm bảo hành động càng sớm càng tốt. Các công ty cần phải hiểu rõ:

- Mục tiêu của công ty
- Các loại rủi ro và số lượng rủi ro công ty cần phải chấp nhận để đạt được mục tiêu đó
- Rủi ro và việc chấp nhận rủi ro chính là tài sản và sự đầu tư của công ty vào tương lai
- Chấp nhận đúng số lượng và đúng loại rủi ro sẽ tối đa hóa *Lợi nhuận từ rủi ro* và giảm tác động của những hoạt động không mang lại hiệu quả

Ra quyết định siêu tốc là một quá trình năng động. Mỗi công ty sẽ có tốc độ lý tưởng khác nhau trong việc ra quyết định sao cho phù hợp với văn hóa của họ. Và trong phạm vi tổ chức, tốc độ lý tưởng để ra quyết định cấp công ty và cấp độ vi mô đối với các bộ phận riêng lẻ hoặc từng nhân viên cụ thể là khác nhau.

Ra quyết định siêu tốc không phải là một sắc lệnh được ban hành, mà là một chiến lược tăng trưởng kinh doanh tổng thể được áp dụng trong toàn công ty.

Nếu bạn gặp khó khăn trong việc phân biệt các quyết định Loại 1 và Loại 2, hãy suy nghĩ theo cách này:

- Các quyết định Loại 1 thường mang tính *chiến lược* hơn, và các quyết định Loại 2 thiên về *hoạt động* nhiều hơn.
- Các quyết định Loại 1 thường liên quan đến việc thay đổi những gì bạn đang làm, trong khi các quyết định Loại 2 thường liên quan nhiều hơn đến cách thức thực hiện những gì bạn đang làm.

Bezos tin rằng cả hai loại quyết định đều quan trọng và Amazon hy vọng tất cả nhân viên sẽ luôn phân biệt được hai loại quyết định này.

Mỗi doanh nghiệp hoặc tổ chức cần phải xác định rõ đâu là quyết định Loại 1 và Loại 2 của đơn vị mình. Hãy nhớ rằng, nếu không chắc đó là loại nào thì việc quan trọng là xác định những quyết định đó có khả năng đảo ngược dễ dàng hay không (nếu có, đó là

quyết định Loại 2), và thiết lập tốc độ.

PHƯƠNG PHÁP CỦA BEZOS: BẢN TƯỜNG THUẬT SÁU TRANG

Một phương pháp trực quan để đưa ra quyết định siêu tốc tại Amazon là Bezos yêu cầu nhân viên chuẩn bị một bản tường thuật sáu trang trước mỗi cuộc họp ra quyết định. Mặc dù việc chuẩn bị những bản tường thuật này (và đọc chúng vào lúc bắt đầu cuộc họp) làm mọi thứ chậm lại, nhưng "giảm tốc để tăng tốc" là việc thực sự rất hiệu quả.

Đúng vậy, tốc độ ra quyết định là rất cần thiết. Nhưng việc ra quyết định kỹ lưỡng, với đầy đủ thông tin lại mang tính *sống còn* đối với tăng trưởng kinh doanh, đặc biệt là khi đưa ra các quyết định Loại 1.

Đó là lý do tại sao ở cán cân bên kia của tốc độ cao chính là bản tường thuật sáu trang của Amazon (được biết đến với những cái tên tiếng Anh như 6-pager, 6-page memo, 6-page narrative). Bản tường thuật sáu trang cố ý làm chậm quá trình đưa ra quyết định.

Bản tường thuật sáu trang là một tài liệu về bất kỳ ý tưởng mới nào, phản ánh quá trình tư duy về những vấn đề liên quan đến ý tưởng, và được viết dưới dạng một "câu chuyện". Đây là một cách để trình bày rõ ràng về ý tưởng hoặc dự án như thể bạn đang nói chuyện với ai đó và giải thích cho họ về ý tưởng mới này. Khi mọi người nói chuyện với nhau, họ không trình bày kiểu gạch đầu dòng. Bản tường thuật có tính miêu tả và được đọc như một cuốn sách, không phải như một biểu đồ hình tròn. (Có thể có các phụ lục gồm các dữ liệu và thông tin hỗ trợ.)

Bản tường thuật sáu trang là bước đầu tiên trong quy trình nghiên cứu đổi mới. Ý tưởng này có thể là việc tạo ra một sản phẩm mới, đi theo một hướng mới hoặc thiết lập một quy trình mới. Nhưng trong mọi trường hợp, việc chấp nhận "rủi ro" không được xem nhẹ. Mỗi ý tưởng mới đều được khám phá với ý định tốt đẹp.

Trên thực tế, một trong những điểm độc đáo của bản tường thuật sáu trang, theo đúng định hướng của Jeff Bezos, là các nhân viên đều phải đưa ra hình dung về tương lai. Cách tư duy được thay đổi từ "nếu ý tưởng này có hiệu quả" sang "*khi* ý tưởng này có hiệu quả, kết quả X sẽ xảy ra". Đây là một sự thay đổi trong tư duy. Cả kết quả tích cực và tiêu cực đều phải được xác định trước.

Các quyết định Loại 1 không được đưa ra một cách nhanh chóng.

Quy trình bản tường thuật sáu trang đảm bảo mọi nhân viên đã thu thập thông tin cực kỳ kỹ lưỡng trước khi ý tưởng được phê duyệt để tiến hành thử nghiệm và bổ sung các nguồn lực phục vụ cho ý tưởng (nếu được cấp). Thông thường, một bản tường thuật sáu trang đòi hỏi người đưa ra ý tưởng phải suy nghĩ kỹ lưỡng để có thể làm sáng tỏ ý tưởng và cải thiện nó, đảm bảo ý tưởng đó là một ý tưởng tuyệt vời trước khi nó được "bật đèn xanh". Nhưng Amazon thường yêu cầu nhân viên tìm ra cách để biến ý tưởng thành hiện thực mà không được cấp bất kỳ khoản chi phí nào – khả năng sáng tạo ở mức cao nhất.

Hầu hết mọi cuộc họp đều yêu cầu một kiểu "văn bản ghi nhớ" nào đó; các quyết định lớn có thể cần đến sáu trang giấy, nhưng các quyết định ít quan trọng hơn có thể chỉ cần một văn bản dài một hoặc hai trang. Vấn đề là, bạn không thể tham dự một cuộc họp mà không có sự suy nghĩ thấu đáo về vấn đề nào cả.

Thật vậy, mọi người đều đồng ý rằng mặc dù việc tạo ra bản tường thuật sáu trang khó hơn so với việc tạo một vài slide PowerPoint hoặc lập một danh sách chỉ dài một trang, nhưng bản tường thuật buộc các nhân viên phải làm rõ suy nghĩ của họ.

Và nếu ý tưởng không thành công, mọi người có thể xem lại bản tường thuật ban đầu để xem liệu họ đã sai sót ở khâu nào. Như vậy, bản tường thuật sáu trang cùng một lúc đóng vai trò là "bản tóm tắt kiêm bản đánh giá" cho ý tưởng.

> "Tại Amazon, nhân viên không được sử dụng các bài thuyết trình PowerPoint (hoặc bất kỳ bài thuyết trình nào khác ở dạng trình chiếu) để trình bày bản tường thuật. Thay vào đó, các nhân viên chuẩn bị một văn bản sáu trang có cấu trúc tường thuật. Ở đầu mỗi cuộc họp, chúng tôi cùng đọc bản tường thuật, như kiểu trong một 'phòng học'. Không ngạc nhiên, chất lượng của những bản tường thuật này rất khác nhau. Một số thể hiện những ý tưởng vô cùng sáng sủa. Chúng thực sự xuất sắc và sâu sắc, giúp việc thảo luận trong các cuộc họp thu được hiệu quả cao. Đôi khi chúng còn đưa ra mặt khác của vấn đề.
>
> Lấy ví dụ về tư thế trồng cây chuối, khá dễ dàng nhận ra những tiêu chuẩn cao trong hoạt động này. Không khó để liệt kê ra các yêu cầu chi tiết để thực hiện tốt tư thế này, và sau đó bạn có thể thực hiện chúng hoặc không. Nhưng việc viết bản tường thuật lại rất khác. Sự khác biệt giữa một bản tường thuật có chất lượng tốt và chất lượng trung bình là rất nhỏ. Sẽ

rất khó để viết ra các yêu cầu chi tiết tạo nên một bản tường thuật có chất lượng tốt. Tuy nhiên, tôi thấy rằng đa phần người đọc phản ứng với những bản tường thuật chất lượng cao rất giống nhau. Họ nhận ra điều đó khi nhìn vào nó. Tiêu chuẩn đối với bản tường thuật là có, và có thật, ngay cả khi nó không dễ dàng để mô tả.

Đây là những gì chúng tôi đã nhận ra. Thông thường, một bản tường thuật chất lượng kém không phải do người viết không nhận ra được các tiêu chuẩn chất lượng cao mà vì họ không đầu tư đúng mức vào nó: họ nhầm tưởng rằng một bản tường thuật sáu trang chất lượng cao có thể được viết trong một hoặc hai ngày hoặc thậm chí một vài giờ, trong khi thật sự có thể phải mất đến một tuần hoặc hơn! Các bản tường thuật chất lượng cao được viết đi viết lại, được chia sẻ với các đồng nghiệp để họ có thể chỉ ra những điểm cần cải thiện, để qua một bên trong vài ngày, và sau đó chỉnh sửa lại với một tâm trí thoải mái. Bản tường thuật đơn giản là không thể được thực hiện chỉ trong một hoặc hai ngày. Điểm mấu chốt ở đây là bạn có thể cải thiện kết quả thông qua hành động đơn giản là xác định đúng mức độ đầu tư vào nó – có thể phải mất đến một tuần hoặc hơn để có được một bản tường thuật chất lượng cao.

(Thêm một lưu ý nhỏ nữa, theo truyền thống tại Amazon, tên của người viết không bao giờ xuất hiện trên bản tường thuật, vì đó là kết quả làm việc của cả nhóm.)"

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2017)

Như Bezos đã chỉ ra, việc viết một bản tường thuật dài sáu trang không phải là một nỗ lực cá nhân, đó là một quá trình hợp tác của cả nhóm. Vị trí của bạn trong tổ chức càng cao, sẽ càng có nhiều người làm việc với bạn về các vấn đề liên quan đến bản tường thuật. Thông thường, các giám đốc điều hành dành một tuần hoặc nhiều hơn để chia sẻ tài liệu với các đồng nghiệp, nhận phản hồi, và điều chỉnh nó cho đến khi mọi khía cạnh được xem xét thấu đáo. (Một trong những điều tồi tệ nhất có thể xảy ra với sự nghiệp của bạn tại Amazon là trình bày một bản tường thuật có chất lượng kém với các nhà điều hành.)

Như một lợi ích bổ sung, việc nỗ lực hết sức để tạo nên các bản tường thuật chất lượng cao góp phần giảm đáng kể số lượng các cuộc họp. Hãy nhớ rằng nếu bạn phải dành một tuần để viết một bản tường thuật, bạn đừng gửi lời mời họp vì bất cứ sự thúc giục

nào cả. Và đối với các cuộc họp nhỏ, chính sách của công ty giới hạn số người tham dự, chỉ những người có nhu cầu trực tiếp liên quan đến cuộc họp mới được tham dự. (Bezos cũng đưa ra quy tắc "hai chiếc pizza", cụ thể là không tổ chức một cuộc họp mà hai chiếc pizza cỡ lớn không đủ để chia cho những người tham dự).

Mỗi cuộc họp bắt đầu với ba mươi phút yên tĩnh để mọi người đọc kỹ bản tường thuật. Từ đó, tất cả những người tham dự tiến hành thảo luận, các lãnh đạo cấp cao thường nói sau cùng, và sau đó tập trung vào những vấn đề còn thiếu, đặt câu hỏi thăm dò và đi sâu vào bất kỳ vấn đề tiềm ẩn nào có thể phát sinh.

> "Tôi chắc chắn sẽ đề xuất bản tường thuật [sáu trang] thay vì trình chiếu bằng PowerPoint. Và tiện thể xin nói thêm, lý do chúng tôi đọc chúng trong phòng giống như những đứa trẻ trung học là do, như bạn biết đấy, giám đốc điều hành sẽ đi thẳng vào cuộc họp như thể họ đã đọc bản tường trình trước đó. Bởi chúng tôi đều bận rộn. Thế nên, chúng tôi thật sự đã xén chút thời gian để đọc bản tường thuật trong nửa giờ đầu của cuộc họp, và mọi người đã thật sự đọc nó chứ không phải chỉ giả vờ đọc. Phương pháp này rất hiệu quả."
>
> - Diễn đàn về lãnh đạo năm 2018, "Closing Conversation with Jeff Bezos", George W. Bush Presidential Center tại Đại học SMU

Dưới đây là cách thức hoạt động của quy trình theo nhìn nhận sâu sắc của Brad Porter, Phó chủ tịch kiêm kỹ sư ưu tú, tại Robotics, công ty con của Amazon:

"Hãy tưởng tượng khi mà bạn tham gia vào một cuộc họp và mọi người trong cuộc họp đều đã nắm bắt rất rõ về chủ đề bạn sắp thảo luận. Họ biết được nhiều dữ liệu quan trọng trong kế hoạch của bạn. Hãy tưởng tượng mọi người hiểu các nguyên lý cốt lõi mà bạn vận dụng và xem xét cách thức bạn áp dụng chúng vào các quyết định của mình.

Sẽ tuyệt vời thế nào nếu không bị liên tục ngắt lời để làm rõ các câu hỏi? Sẽ tuyệt vời thế nào nếu các quyết định trong cuộc họp không dựa trên các mối quan hệ xã hội đã được xây dựng trước đó? Sẽ tuyệt vời thế nào nếu các giám đốc điều hành hiểu sâu sắc về tổ chức dưới quan điểm của bạn trước khi khẳng định họ biết cách làm việc hơn bạn nhiều? Sẽ tuyệt vời thế nào nếu có thể xem xét dữ liệu cốt lõi dẫn đến quyết định thay vì có ai đó tóm tắt và khẳng định rằng đó là kết quả tất yếu mà không cho biết họ đã làm thế nào để có được kết quả đó?

Đó là những gì diễn ra trong các cuộc họp ở Amazon, và nó thật kỳ diệu."

CÁC THÀNH PHẦN CỦA BẢN TƯỜNG THUẬT SÁU TRANG

Sandy Carter, Phó chủ tịch của Amazon Web Services đã nói về bản tường thuật sáu trang trong một bài thuyết trình trực tuyến của cô. Cô là nhân viên mới tại Amazon và đã phải học cách viết cũng như cách trình bày bản tường thuật. Dưới đây là danh mục những điều Sandy Carter khuyến khích nên đưa vào bản tường thuật (ý kiến trong ngoặc đơn là của tác giả):

Các bước để viết một bản tường thuật sáu trang

1. Viết thông cáo báo chí (Đây là thông cáo báo chí bạn sẽ phát hành trong tương lai khi dự án được ra mắt rộng rãi và lý giải tầm quan trọng của dự án).

2. Viết các câu hỏi thường gặp (Trả lời trước các câu hỏi mọi người thường hỏi).

3. Xác định tương tác người dùng (Giải thích cách thức hoạt động của dự án).

4. Viết hướng dẫn sử dụng (Đưa ra hướng dẫn về cách thức hoạt động của dự án).

5. Trả lời các câu hỏi sau:

- Đối tượng khách hàng mà dự án hướng đến là ai?
- Vấn đề hoặc cơ hội khách hàng là gì?
- Lợi ích khách hàng (đặc biệt) quan trọng nhất là gì? (Chỉ chọn một lợi ích, nhưng hãy chắc chắn rằng đó là lợi ích quan trọng nhất).
- Làm thế nào bạn biết được khách hàng cần gì? (Làm rõ lý do hình thành dự án).
- Trải nghiệm của khách hàng về dự án như thế nào? (Dự đoán cách thức mà khách hàng sẽ phản ứng và phản hồi).

TẠI SAO PHƯƠNG PHÁP NÀY MANG LẠI HIỆU QUẢ TẠI AMAZON?

Phương pháp giảm tốc độ đưa ra quyết định bằng việc yêu cầu nhân viên viết bản tường thuật sáu trang và sau đó tăng tốc bằng việc đưa ra các quyết định nhanh hơn với rủi ro thấp hơn rõ ràng

là một thành công của Amazon. Nhìn chung, phương pháp này giúp Amazon phát triển nhanh hơn nhiều trong dài hạn. Nhưng tại sao lại như vậy?

Một lý do đó là, định dạng tường thuật của văn bản sáu trang buộc các nhân viên phải suy nghĩ mọi thứ và trình bày ý tưởng của họ theo kết cấu của một câu chuyện, giúp thu hút người nghe trong cuộc họp. Hầu hết mọi người đều đồng ý rằng bộ não của con người dễ dàng tiếp nhận và hiểu các dữ liệu dưới dạng câu chuyện hơn là các dữ liệu thô. Cuối cùng, mục đích của bản tường thuật là truyền đạt ý tưởng cho mọi người một cách hiệu quả, đảm bảo kế hoạch được thực hiện với một nhiệt huyết xứng đáng và cẩn thận xem xét ý tưởng phù hợp với bánh đà của Amazon như thế nào.

Ngoài ra, khi mọi người được trao quyền để có thể ra các quyết định siêu tốc Loại 2 (loại quyết định mà kết quả có thể đảo ngược), những người chịu trách nhiệm đưa ra các quyết định Loại 1 sẽ có thể giảm bớt công việc để tập trung vào những vấn đề quan trọng nhất trong tổng thể hoạt động của công ty.

Như Bezos đã nói, một trong những cạm bẫy mà các tổ chức lớn thường mắc phải là không đủ nhanh nhẹn và công ty càng lớn mạnh thì quá trình quyết định càng mất nhiều thời gian hơn (bao gồm cả những quyết định thứ yếu).

Điểm mấu chốt là: việc giảm tốc độ ra quyết định giúp công ty có thể ra quyết định siêu tốc và ngược lại.

Quá trình ra quyết định theo một vòng tròn này là thứ giúp thúc đẩy sự tăng trưởng của Amazon và duy trì lực đà trên bánh đà của công ty.

***

Lưu ý: Chỉ duy nhất một lần Bezos tham chiếu một tài liệu riêng mà anh ấy muốn các cổ đông tìm đọc, và đó là trong lá thư năm 2005. Rõ ràng, Bezos đã nhận thấy được mức độ quan trọng của tài liệu này.

Trong ghi chú của mình, Bezos nói:

> "*The Structure of 'Unstructured' Decision Processes* (tạm dịch: Cấu trúc của các quy trình ra quyết định 'phi cấu trúc') là một bài viết thú vị của Henry Mintzberg, Duru Raisinghani và Andre Theoret vào năm 1976. Họ nói về cách thức các tổ chức đưa ra chiến lược, các quyết định 'phi cấu trúc', trái ngược với

cách thức đưa ra các quyết định 'vận hành' có tính định lượng hơn. Bạn sẽ tìm thấy nhiều điều hữu ích trong bài viết này, đó là: **'Sự chú ý quá mức của các nhà khoa học quản lý vào các quyết định điều hành có thể khiến các tổ chức chỉ có thể theo đuổi các kế hoạch không phù hợp'**. Họ không tranh luận về tầm quan trọng của những phân tích chính xác và mang tính định lượng, mà chỉ đưa ra lưu ý rằng vấn đề này nhận một lượng nghiên cứu và chú ý không cân bằng, có lẽ vì thực tế rằng những vấn đề này dễ định lượng hơn. Để xem toàn bộ bài viết, có thể truy cập tại www.amazon.com/ir/mintzberg."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2005)

ÁP DỤNG

Thúc đẩy quyết định siêu tốc

Câu hỏi: Làm thế nào để phân biệt giữa các quyết định Loại 1 và Loại 2? Và các thành viên trong nhóm của bạn có hiểu được sự khác biệt này không?

Câu hỏi: Bạn có sẵn một phương pháp hiệu quả để đưa ra các quyết định Loại 1 không? (Bản tường thuật sáu trang phiên bản của bạn là gì?)

Câu hỏi: Bạn có sẵn một cơ chế để nhanh chóng đưa ra các quyết định Loại 2 không?

Chương 8

NGUYÊN LÝ #8: THỰC HIỆN ĐƠN GIẢN HÓA VẤN ĐỀ

"... Kindle giúp người đọc dễ dàng mua được nhiều sách hơn. Bất cứ khi nào bạn thực hiện một việc gì đó theo cách **đơn giản hơn và ít trở ngại hơn**, bạn sẽ nhận được nhiều hơn từ nó."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2007)

Vào đêm Giáng sinh năm ngoái, vợ chồng tôi đã tụ họp với con gái, con rể và bốn đứa cháu (đáng yêu) tại nhà của chúng ở Pittsburgh, một đứa năm tuổi, một đứa ba tuổi, một đứa mười tám tháng, và một đứa mới sinh. Gia đình con rể cũng đã đến, vì vậy chúng tôi có khá nhiều quà Giáng sinh. Đến tận đêm muộn, xe tải đồ chơi, khủng long, sách, trò chơi câu đố ghép hình và giấy gói quà bừa bãi trên sàn nhà. Nhưng giữa không khí vui vẻ đó, người lớn lại phải chật vật với kéo và dao rọc giấy để lấy đồ chơi trong các bao bì bằng nhựa cứng với công dụng "ngăn ngừa bọn trẻ phá hộp".

Những đứa trẻ thì háo hức chờ đợi được nhìn ngắm đồ chơi, trong khi người lớn lại căng thẳng cố gắng mở các hộp quà mà không lỡ chọt vào mắt hoặc làm đứt tay. Mặc dù đó là khoảng thời gian vui vẻ, nhưng cố gắng lấy đồ chơi từ các gói quà của bọn trẻ thì thật căng thẳng – ngoại trừ các món đồ chơi được mua tại Amazon, được gói trong "Bao bì không phiền toái".

Tại sao hầu hết các nhà sản xuất sản phẩm lại không làm điều gì đó để khắc phục sự bực dọc của khách hàng về bao bì?

Hai lý do chính là bao bì của các sản phẩm được trưng bày trên kệ giúp nhà bán lẻ bán được sản phẩm (liên quan đến tính minh

bạch của sản phẩm) và bảo vệ sản phẩm cho đến khi có người mua. Việc lấy sản phẩm ra khỏi bao bì không phải là "vấn đề" của nhà sản xuất; họ thật sự chỉ cần đảm bảo sản phẩm có thể nhìn thấy và khách hàng có được một sản phẩm nguyên vẹn.

Đặc biệt, đối với đồ chơi, việc có thể nhìn thấy một siêu anh hùng hoặc công chúa xinh đẹp được đặt ở vị trí hoàn hảo trên kệ sẽ hấp dẫn những đứa trẻ khi cha mẹ chúng đi mua sắm dọc các lối đi (Cha mẹ thường phải lựa chọn giữa những cơn tam bành của lũ trẻ và mua đồ chơi cho chúng). Tôi thừa nhận, là cha mẹ, nếu gặp phải tình huống đó, tôi sẽ chọn lựa chọn sau).

Nhưng Amazon không có kệ trưng bày sản phẩm hay lối đi. Họ chỉ có các danh sách sản phẩm.

Amazon không cần trưng bày các sản phẩm ở vị trí hoàn hảo. Amazon có hình ảnh, video, mô tả sản phẩm và đánh giá của khách hàng để bán sản phẩm của mình. Họ cũng không có lối đi để khách hàng có thể tới lui lựa chọn, mà họ có các danh sách sản phẩm để lướt lên xuống và không gian không giới hạn cho hình ảnh, video về sản phẩm.

Ban đầu, khi khách hàng mua hàng từ Amazon thay vì các cửa hàng bán lẻ truyền thống, họ khá bực mình khi phải cố gắng mở các gói hàng vốn được thiết kế để bán tại các cửa hàng bán lẻ truyền thống.

Vì vậy, vào năm 2008, Bezos và đội ngũ của anh quyết định đã đến lúc phải làm một điều gì đó: họ quyết định loại bỏ sự bực dọc của khách hàng về "cách đóng gói truyền thống" phức tạp và thay thế nó bằng cách thức hiệu quả hơn (và đơn giản hơn).

Với "Bao bì không phiền toái", ý tưởng là Amazon sẽ hợp tác với những nhà sản xuất tạo ra loại bao bì "chỉ có tại Amazon" dành cho các mặt hàng được bán trên Amazon. Bao bì cần phải dễ mở và có thể tái chế. Không cần quằn quại. Không phải dùng kéo. Không có những thứ đàn hồi. Không phát bực. Không nước mắt. Không đổ máu.

Ý tưởng này cho phép khách hàng lựa chọn sử dụng bao bì truyền thống hay Bao bì không phiền toái khi đặt hàng. Vì vậy, nếu khách hàng đặt mua một món quà nào đó và muốn cho người nhận biết đó là sản phẩm mới, khách hàng có thể chọn bao bì truyền thống khi thanh toán. Nếu không có nhu cầu sử dụng bao bì truyền thống, khách hàng có thể chọn Bao bì không phiền toái để có thể

tận hưởng một kỳ nghỉ hoặc bữa tiệc sinh nhật vui vẻ hơn.

Nếu khách hàng đã trải nghiệm bất cứ điều gì chúng tôi đã trải qua vào Giáng sinh năm ngoái, thì Bao bì không phiền toái có vẻ là một ý tưởng không cần suy nghĩ thêm. Nhưng điều khiến dịch vụ này được chấp nhận dễ dàng với Amazon đó là vì dịch vụ này hoàn toàn phù hợp với hành trình trải nghiệm khách hàng điển hình của Amazon – đặt hàng trực tuyến dễ dàng và không rắc rối.

Những nỗ lực giải quyết sự khó chịu của khách hàng đã được đền đáp.

Trong vòng năm năm, chương trình Bao bì không phiền toái của Amazon đã thành công rực rỡ. Sau đây là cách Bezos nói về nguồn gốc và sự phát triển của chương trình trong năm năm đầu tiên:

> "Cuộc chiến của chúng tôi là nhằm hạn chế việc sử dụng dây buộc kim loại và các hộp nhựa gây phiền phức cho khách hàng. Sáng kiến này bắt đầu từ năm năm trước với ý tưởng đơn giản là khách hàng không nên chịu rủi ro bị thương khi mở các gói hàng đựng đồ điện tử hoặc đồ chơi mới, hiện sáng kiến này đã phát triển hơn 200.000 sản phẩm, tất cả đều có sẵn trong các bao bì có thể tái chế, dễ mở được thiết kế để giảm bớt 'cơn thịnh nộ vì bao bì' của khách hàng và giúp giảm rác thải.
>
> Chúng tôi có hơn 2.000 nhà sản xuất trong chương trình Bao bì không phiền toái, bao gồm Fisher-Price, Mattel, Unilever, Belkin, Victorinox Swiss Army, Logitech, và nhiều hơn nữa. Chúng tôi hiện đã vận chuyển hàng triệu mặt hàng 'không phiền toái' đến 175 quốc gia. Chúng tôi cũng đang giảm rác thải cho khách hàng – đến nay đã loại bỏ gần 15 triệu kilogram bao bì được sử dụng quá mức.
>
> Chương trình này là minh chứng tuyệt vời cho một đội ngũ luôn tập trung vào sứ mệnh phục vụ khách hàng. Nhờ những nỗ lực và sự kiên trì, một ý tưởng bắt đầu chỉ với mười chín sản phẩm hiện đã phát triển lên đến hàng trăm ngàn sản phẩm và mang lại lợi ích cho hàng triệu khách hàng."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2013)

Như bạn có thể thấy, mục đích chính của chương trình Bao bì không phiền toái là giảm bớt một trong những sự khó chịu lớn nhất của khách hàng. Và tôi phải thừa nhận, những đồ chơi trong Bao bì không phiền toái đến từ Amazon chính xác là không hề gây

ra bất kỳ sự phiền toái nào.

Ngày càng có nhiều nhà sản xuất sản phẩm hiểu rằng bao bì kiểu cũ của họ, vốn được thiết kế để giúp sản phẩm nổi bật hơn giữa hàng trăm sản phẩm khác trên kệ hàng, hiện không phù hợp với nhu cầu của những khách hàng muốn sản phẩm được giao đến tận nhà nữa.

Amazon còn cho biết rằng Bao bì không phiền toái của công ty rất chắc chắn, đúng kích cỡ và được làm bằng vật liệu có thể tái chế. Bao bì được thiết kế sao cho dễ mở hơn, thậm chí còn giúp giảm tổn hại đến sản phẩm trong quá trình vận chuyển. Loại bao bì này tốt hơn cho Amazon, tốt hơn cho khách hàng và tốt hơn cho trái đất. Họ đã thực hiện đơn giản hóa vấn đề. Nhờ vậy, các bên cùng có lợi.

TẠO RA KINDLE ĐỂ ĐƠN GIẢN HÓA CÁC BỘ SƯU TẬP SÁCH VÀ ĐƠN GIẢN HÓA VIỆC MANG THEO BÊN MÌNH

Nếu bạn đã nghiên cứu về máy đọc sách điện tử, Kindle là một minh chứng cho việc thực hiện đơn giản hóa vấn đề... thật ra là đơn giản hóa vấn đề cho người dùng.

Everett Rogers đã định nghĩa *skunkworks* là một "môi trường phong phú nhằm mục đích giúp một nhóm người nhỏ thiết kế một ý tưởng mới bằng việc thoát khỏi những thủ tục thuộc tổ chức thông thường".

Nếu Amazon có một skunkworks thì đó chính là Lab126, được xây dựng để phát triển phần cứng (một sự chuyển đổi của Amazon sang phát triển các sản phẩm vật lý). Thành công đầu tiên của Lab126 là máy đọc sách điện tử được biết đến với cái tên Amazon Kindle.

Amazon Kindle được nhắc đến nhiều trong Thư gửi cổ đông năm 2007. Bezos bắt đầu nói về sản phẩm này như sau:

> "Ngày 19 tháng 11 năm 2007 là một ngày đặc biệt. Sau ba năm nghiên cứu, chúng tôi đã giới thiệu Amazon Kindle đến khách hàng của mình.
>
> Nhiều người trong các vị có thể đã biết một vài điều về Kindle. Chúng tôi may mắn (và biết ơn) rằng ngày nay sản phẩm này đã được nhắc đến rộng rãi. Nói ngắn gọn, Kindle là một thiết bị dùng để đọc sách, với khả năng truy cập không dây vào hơn 110.000 cuốn sách, blog, tạp chí và báo. Kết nối không dây

không phải là wifi, thay vào đó, nó sử dụng cùng một mạng không dây với điện thoại di động tiên tiến, có nghĩa là nó hoạt động dù bạn ở nhà hay đi ra ngoài. Bạn có thể mua một cuốn sách trực tiếp từ thiết bị và toàn bộ cuốn sách sẽ được tải xuống thông qua mạng không dây, sẵn sàng để đọc trong vòng chưa đầy 60 giây. Không phải sử dụng 'gói mạng không dây', không cần phải cam kết thông qua các hợp đồng dài hạn và không có phí dịch vụ hàng tháng. Nó có màn hình giống như giấy, hiển thị mực điện tử dễ đọc ngay cả dưới ánh sáng ban ngày. Những người lần đầu tiên nhìn thấy màn hình này đều có phản ứng bất ngờ. Nó mỏng hơn và nhẹ hơn một cuốn sách bìa mềm, và có thể chứa được hai trăm cuốn sách. Hãy xem chi tiết về trang sách của Kindle trên Amazon.com để xem khách hàng nghĩ gì về nó – đã có hơn hai ngàn lượt đánh giá về Kindle.

Như các bạn có thể đoán được, sau ba năm làm việc, chúng tôi chân thành hy vọng rằng Kindle sẽ được đón nhận nồng nhiệt, nhưng chúng tôi không ngờ đến mức độ nhu cầu của khách hàng như đã diễn ra. Chúng tôi đã bán hết trong 5,5 giờ đầu tiên, và chuỗi cung ứng cũng như đội ngũ sản xuất của chúng tôi đã phải vật lộn để tăng khả năng sản xuất.

Chúng tôi bắt đầu bằng việc đặt ra mục tiêu mà phải thừa nhận là rất táo bạo, đó là cải tiến dựa trên những cuốn sách truyền thống. Chúng tôi không chọn mục tiêu ấy một cách nhẹ nhàng. Bất cứ thứ gì đã kiên trì tồn tại dưới cùng một hình thức và chống lại sự thay đổi trong suốt 500 năm thì rất khó có thể cải tiến một cách dễ dàng. Khi bắt đầu quá trình thiết kế, chúng tôi phải xác định đặc trưng quan trọng nhất của những cuốn sách. Nhưng chúng tôi không thể tìm ra. Khi đọc một cuốn sách, người đọc không chú ý đến giấy, mực, keo và đường khâu. Tất cả những thứ đó lu mờ và những gì còn lại chỉ là những gì tác giả viết.

Chúng tôi biết Kindle sẽ không được là "kẻ ngáng đường", giống như một cuốn sách giấy, để độc giả có thể mải mê với ngôn từ và quên đi rằng họ đang đọc sách trên một thiết bị. Chúng tôi cũng biết mình không nên cố gắng sao chép mọi tính năng của một cuốn sách – thiết bị của chúng tôi không thể biến cuốn sách đó thành cuốn sách thật. Chúng tôi phải bổ sung những tính năng mới mà khách hàng không thể trải nghiệm với một cuốn sách truyền thống.

Tôi sẽ làm nổi bật một số tính năng hữu ích mà chúng tôi tích

hợp trong Kindle vượt xa những gì khách hàng có thể trải nghiệm với một cuốn sách thông thường. Nếu bắt gặp một từ khó hiểu, khách hàng có thể tra từ đó một cách dễ dàng. Khách hàng cũng có thể tìm kiếm sách trên thiết bị. Ghi chú bên lề và phần gạch chân của khách hàng được lưu trữ ở máy chủ trên 'đám mây' và không thể bị mất. Kindle tự động lưu số trang mà độc giả đang đọc trong mỗi cuốn sách. Khách hàng có thể thay đổi kích thước phông chữ nếu mỏi mắt. Quan trọng nhất là có thể dễ dàng tìm một cuốn sách và có được nó chỉ trong 60 giây. Khi tôi chứng kiến khách hàng thử tính năng này lần đầu tiên, tôi có thể thấy rõ ràng rằng tính năng này gây ấn tượng rất mạnh với họ. Tầm nhìn của chúng tôi đối với Kindle là mọi cuốn sách từng được in ấn bằng bất kỳ ngôn ngữ nào đều có thể có sẵn trong vòng chưa đầy 60 giây."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2007)

Khi Kindle ra mắt vào tháng 11 năm 2007, cửa hàng đã có hơn 88.000 đầu sách kỹ thuật số. Đó chắc chắn là một con số rất ấn tượng. Nhưng hiện nay, chúng tôi đã có hàng triệu cuốn sách trên Kindle.

Amazon sẽ tiếp tục xây dựng cả một hệ sinh thái xung quanh máy đọc sách điện tử Kindle.

Whispersync là dịch vụ Kindle do Amazon cung cấp, được thiết kế để đảm bảo khách hàng dù đang ở đâu, dùng thiết bị gì, thì vẫn có thể truy cập vào thư viện sách của mình, cùng toàn bộ những ghi chú và dấu trang, tất cả đều được đồng bộ từ thiết bị Kindle và các ứng dụng di động của khách hàng. (Audiobook đã được thêm vào sau đó, bao gồm Audible để khách hàng có thể nghe một cuốn sách và rồi chuyển sang đọc nó mà không bị ngắt quãng).

"Thách thức về mặt kỹ thuật ở đây là biến điều này thành hiện thực cho hàng triệu người sở hữu Kindle, với hàng trăm triệu đầu sách và hàng trăm loại thiết bị, sống ở hơn 100 quốc gia vòng quanh thế giới – một hệ thống khả dụng 24/7.

Cốt lõi của chức năng Whispersync là kho lưu trữ sao chép dữ liệu cuối cùng của khách hàng, với ứng dụng xác định giải pháp xung đột mà phải và có thể giải quyết việc cách xử lý thiết bị kéo dài hàng tuần hoặc lâu hơn. Dĩ nhiên, tất cả những kỹ thuật này đều hoạt động ẩn với khách hàng của Kindle. Vậy là khi khách hàng mở Kindle, nó sẽ tự đồng bộ và mở ra đúng trang sách. Theo như cách nói của Arthur C. Clarke, bất kỳ

công nghệ kỹ thuật nào phát triển đúng mức cũng đều không khác gì phép thần thông."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2010)

TẠO RA ECHO VÀ ALEXA ĐỂ GIÚP CUỘC SỐNG ĐƠN GIẢN HƠN

Lab126 của Amazon bắt đầu với Kindle, nhưng theo thời gian, họ vẫn tiếp tục nỗ lực để thực hiện đơn giản hóa vấn đề.

Tôi không nghi ngờ gì việc Bezos đã cực kỳ hứng thú khi nghe trình bày về ý tưởng mà hiện nay được gọi với cái tên đơn giản là "Alexa".

Hơn năm mươi năm trước, vào năm 1966 (khi Jeff Bezos mới khoảng hai tuổi), một loạt phim truyền hình khoa học viễn tưởng tiêu đề *Star Trek* đã được ra mắt. Trong thế giới không gian giả tưởng này, máy tính USS Starship Enterprise đã đáp ứng các lệnh bằng giọng nói, và các thiết bị cầm tay cũng đã được sử dụng để liên lạc.

Nhiều ý tưởng hư cấu trong loạt phim *Star Trek* đã trở thành sự thật. Phi hành đoàn đã sử dụng "các thiết bị liên lạc" cầm tay và Apple chắc chắn đã thông qua ý tưởng này để ra mắt iPhone (mặc dù Amazon Fire Phone cũng là một nỗ lực đáng kể).

Và sau đó là sự xuất hiện của Alexa. Giống như máy tính được kích hoạt bằng giọng nói trên USS *Enterprise*, Alexa là phần mềm học máy nhận dạng giọng nói cung cấp sức mạnh cho phần cứng Echo. Sức mạnh của Alexa (và Echo) là sự kết hợp giữa thiết bị phần cứng lắng nghe một "từ kích hoạt", và sau đó phần mềm sẽ phản hồi lệnh âm thanh và trả lời câu hỏi.

Tạo ra một hệ thống nhận dạng giọng nói có thể tương thích với Google hoặc Apple là một nhiệm vụ phức tạp, đặc biệt xét đến lợi thế tiên phong mà các công ty kia đã có được từ việc phát triển phần mềm điện thoại thông minh của họ. Nhưng Amazon hiện đã vươn lên dẫn đầu về hệ thống kiểm soát giọng nói với Echo và Alexa.

(Một trong những điều đáng kinh ngạc về kỹ thuật của các thiết bị Echo là chất lượng nhận dạng giọng nói trường xa. Trường xa có nghĩa là khách hàng có thể đứng cách thiết bị từ khoảng ba đến năm mét, nói từ kích hoạt và thiết bị sẽ phản hồi).

Thiết kế ban đầu của Echo không tính đến việc kết nối nó với các

thiết bị hỗ trợ Internet khác (IoT, hay còn gọi là Internet kết nối vạn vật) gồm bóng đèn và bộ điều nhiệt do các công ty khác sản xuất. Rồi một viên kỹ sư đã thực hiện một trò đùa vui bằng cách thiết lập để loa Echo hoạt động như một bộ điều khiển bằng giọng nói cho một thiết bị truyền hình trực tuyến. Khi Bezos nhìn thấy việc này, đó là một khoảnh khắc "ra là thế". (Đây là một trong những tình huống mà người ta thử nghiệm một cái gì đó mới mẻ và chờ đợi xem điều gì sẽ xảy ra. Không cần phải nói, Bezos có lẽ đã rất phấn khích với thử nghiệm "đùa vui" đặc biệt này.)

Khả năng ứng dụng Echo (Alexa) chịu ảnh hưởng rất lớn từ sự phát triển của IoT – các thiết bị có thể bao gồm mọi thứ, từ đèn phòng ngủ đến danh sách mua sắm giờ đây có thể được vận hành bằng khẩu lệnh. Loa Echo có thể đóng vai trò là trung tâm cho vô số thiết bị "nhà ở thông minh" đang tràn ngập thị trường.

Một vài người trong chúng ta có thể nhớ đến loạt phim hoạt hình hài hước *The Jetsons* đã dự báo trước cuộc sống trong một thế kỷ tương lai với những người hầu robot, những chiếc xe giống như chiếc đĩa bay và dắt chó đi dạo bằng cách di chuyển vỉa hè. Chúng tôi không có (chưa có) những chiếc ô tô bay nhưng, nhờ có Alexa, nhiều câu lệnh bằng giọng nói của gia đình Jetson hiện đã trở nên phổ biến.

Tương tự như Apple vào những năm mới hoạt động, Amazon đã mở ra nền tảng Echo cho các nhà phát triển bên thứ ba. Vào cuối năm 2018, đã có hơn 70.000 Kỹ năng khả dụng trên các thiết bị Echo trên toàn thế giới (Kỹ năng là tên Amazon sử dụng cho các chương trình phần mềm của bên thứ ba mà đã tạo các lệnh điều khiển bằng giọng nói để khách hàng có thể sử dụng).

Ở một mức độ nào đó, thành công của Amazon Echo là kết quả từ "thất bại thành công" của Fire Phone. Sau khi Amazon khai tử sản phẩm "điện thoại mua sắm" của mình, công ty có thể tập trung nhiều nguồn lực hơn vào các nỗ lực liên quan đến công nghệ kiểm soát bằng giọng nói và những gì họ đã học được từ thất bại trước đó. Ngày nay, Alexa đang quản lý hệ thống chiếu sáng của chúng ta, việc mua sắm, lịch trình của chúng ta và nhiều hơn nữa.

Nhiệm vụ lớn tiếp theo của Alexa có thể là… nấu bữa tối cho con người và dù điều đó nghe có vẻ quá xa vời nhưng có thể vẫn khả thi.

DỊCH VỤ TỰ THANH TOÁN VÀ AMAZON GO

“Tôi nhấn mạnh bản chất tự phục vụ của các nền tảng này bởi nó rất quan trọng vì một lý do theo tôi là có đôi chút không rõ ràng: ngay cả các Gatekeeper định hướng tốt nhất cũng có thể làm chậm quá trình đổi mới. Khi một nền tảng là tự phục vụ, ngay cả những ý tưởng không chắc chắn cũng có thể được thử nghiệm, bởi vì sẽ không có chuyên gia về Gatekeeper nào nói: ‘Ý tưởng đó sẽ không bao giờ có hiệu quả!’. Và đoán xem, rất nhiều ý tưởng không chắc chắn đó hóa ra lại hiệu quả, và xã hội sẽ được hưởng lợi rất nhiều.”

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2011)

Hệ thống tự thanh toán đã được sử dụng trong một khoảng thời gian tại nhiều cửa hàng bán lẻ khác nhau, như cửa hàng tạp hóa, cửa hàng kho và cửa hàng bán các sản phẩm sửa chữa nhà ở. Ưu điểm dành cho khách hàng là không tốn nhiều thời gian chờ đợi để thanh toán. Tuy nhiên, nhược điểm của hệ thống này là không phải lúc nào nó cũng hoạt động tốt.

Tôi vừa thích vừa không thích hệ thống tự thanh toán. Bạn có thể đã nếm mùi thất vọng giống như tôi khi quét các mặt hàng và đặt chúng vào khu vực đóng gói thì có giọng nói tự động cho bạn biết “có vật phẩm chưa được thanh toán trong khu vực đóng gói”, nhà bán lẻ sẽ yêu cầu bạn bỏ lại món đồ chưa trả tiền, việc đó hoàn toàn chính đáng, nhưng sự cố này gây thất vọng cho khách hàng. Đôi khi, bạn cũng có thể nhận được thông báo đáng sợ “đã báo cho nhân viên phục vụ” cho biết quá trình thanh toán của bạn đã bị chặn, phải chờ đến khi người phục vụ đến và cài đặt lại máy bằng tay.

Và cũng không hề khá hơn khi bạn phải đứng xếp hàng chờ đợi một nhân viên thu ngân quét các mặt hàng của mình, thậm chí trong khu vực chờ thanh toán dành cho người mua ít hơn mười sản phẩm. Tôi luôn có cảm giác tôi đã chọn đứng “sai hàng” khi một ai đó cần phải kiểm tra lại giá trên hóa đơn hoặc nhờ trợ giúp một số vấn đề khác – mặc dù việc này có thể chỉ mất vài phút, nhưng tôi cảm thấy như nó kéo dài mãi mãi vậy.

Trải nghiệm mua sắm của tôi tại một trong những cửa hàng tiện lợi Amazon Go mới mở là một trải nghiệm hoàn toàn khác (và khá tuyệt vời).

Sau khi nhận phòng tại khách sạn ở Chicago, tôi đi bộ đến cửa hàng tiện lợi Amazon Go mới mở nằm ở tầng trệt của một tòa nhà văn phòng gần đó.

Chiếc cổng xoay trước cửa hàng yêu cầu tôi phải quét mã vạch từ ứng dụng Amazon Go trên điện thoại đã được kết nối với tài khoản Amazon của tôi. Khi mã vạch được quét, cánh cửa mở ra, tôi bước vào cửa hàng và bắt đầu đi dạo xung quanh.

Cửa hàng có các kệ trưng bày các mặt hàng thực phẩm khác nhau như bánh sandwich, các loại salad, trái cây tươi, và các mặt hàng đặc trưng của cửa hàng tiện lợi như khoai tây chiên và các loại đồ uống. Để mua sắm, khách hàng chỉ cần lấy một mặt hàng ra khỏi kệ và đặt nó vào giỏ hàng. Tôi đã lấy một ít đồ ăn trưa và một cốc cà phê cho Karen, sau đó, theo đúng mô hình *Just Walk Out Shopping*[13], tôi đi thẳng ra cửa, cố phớt lờ thói quen tìm quầy thanh toán.

[13] Công nghệ Just Walk Out của Amazon được áp dụng tại các cửa hàng không người bán. Mọi hoạt động của khách hàng sẽ được một hệ thống camera và cảm biến theo dõi, xác định khách hàng đã lấy món đồ nào, sau đó một đơn hàng ảo được tạo ra và khách hàng chỉ việc rời khỏi cửa hàng, khi đó quá trình thanh toán được thực hiện qua thẻ tín dụng đã liên kết trong ứng dụng Amazon Go.

Bởi vì tại Amazon Go, một khi đã chọn xong các mặt hàng cần mua, khách hàng "chỉ cần bước ra ngoài". Thế là xong.

Tôi có cảm giác như tôi vẫn chưa trả tiền, nhưng thực tế là tôi đã thanh toán xong. Vài phút sau tôi nhận được một email và một thông báo qua ứng dụng của mình cùng với biên lai mua hàng. Mọi thông tin đều chính xác.

Trải nghiệm mua sắm tại cửa hàng Amazon Go mới khác biệt làm sao, "chỉ cần bước ra khỏi khu vực mua sắm" thay vì sử dụng hệ thống tự thanh toán trong các cửa hàng bán lẻ truyền thống vốn thường khiến chúng ta phát bực.

Mô hình của các cửa hàng Amazon Go là một ví dụ điển hình cho thấy sự "ám ảnh về khách hàng" của Amazon luôn hướng đến việc đơn giản hóa vấn đề. Họ luôn tập trung vào những gì tốt nhất cho khách hàng.

> "Trong nhiều năm qua, chúng tôi đã nghiên cứu về cách thức phục vụ khách hàng tại các cửa hàng truyền thống, và chúng tôi nhận thấy trước tiên chúng tôi cần phải phát minh ra thứ gì đó thật sự làm vui lòng khách hàng tại các cửa hàng này. Với Amazon Go, chúng tôi đã có một tầm nhìn rõ ràng. Loại bỏ điều tồi tệ nhất của hoạt động bán lẻ truyền thống: xếp hàng

chờ thanh toán. Không ai thích xếp hàng chờ đợi cả. Thay vào đó, chúng tôi hình dung về một cửa hàng, nơi bạn có thể bước vào, chọn sản phẩm mình mong muốn, và rời khỏi.

Để làm được điều đó là rất khó. Rất khó về mặt kỹ thuật. Nó đòi hỏi rất nhiều nỗ lực của hàng trăm nhà khoa học và kỹ sư máy tính lỗi lạc, tận tâm bậc nhất trên khắp thế giới. Chúng tôi đã phải thiết kế và xây dựng các camera và kệ trưng bày độc quyền của riêng mình, đồng thời phát minh ra các thuật toán thị giác vi tính mới, bao gồm khả năng ghép các hình ảnh lại với nhau từ hàng trăm máy quay. Và chúng tôi đã thực hiện điều đó theo tiêu chuẩn tốt nhất của công nghệ đến nỗi nó chỉ hoạt động ngầm, hoàn toàn vô hình. Và phần thưởng chúng tôi nhận được là những phản hồi từ khách hàng, những người đã mô tả trải nghiệm mua sắm tại Amazon Go bằng từ 'kỳ diệu'."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2018)

Khi Amazon nói: "Chỉ cần đi ra ngoài", thì họ thật sự có ý như vậy.

SỬ DỤNG BẢNG THIẾT KẾ KỸ NĂNG DÀNH CHO ALEXA

Có phải sẽ rất hữu ích khi những người khách ngủ lại qua đêm ở nhà bạn có thể hỏi Alexa để biết mật khẩu wifi nhà bạn không? Bạn có muốn để lại cho Alexa một vài hướng dẫn cho người giữ trẻ (hoặc người trông thú cưng) khi bạn đi ra ngoài vào buổi tối không? Còn gì tuyệt vời hơn khi con cái bạn có thể hỏi Alexa để biết các công việc hàng ngày chúng phải hoàn thành trước khi có thể đi chơi với bạn bè vào buổi tối?

Tất cả điều này đều có thể thực hiện được với Bảng Thiết kế Kỹ năng (Skill Blueprint) dành cho Alexa[14].

[14] Chương trình được trình bày dạng bảng, liệt kê các danh mục để người dùng thiết kế các kỹ năng riêng cho thiết bị của họ. Tham khảo tại website: https://blueprints.amazon.com/

Bảng Thiết kế Kỹ năng dành cho Alexa giúp khách hàng có thể tùy chỉnh Alexa một cách đơn giản và dễ dàng mà không cần phải nhờ đến lập trình viên hay kỹ thuật viên. Nó đơn giản như việc tải xuống một ứng dụng trên điện thoại của bạn vậy.

Bảng thiết kế bao gồm các mẫu trống hướng dẫn khách hàng các bước thiết lập Kỹ năng và đây là một trong những sáng kiến mới nhất mà Amazon đang thực hiện để giúp cuộc sống của khách

hàng trở nên dễ dàng hơn.

Thậm chí còn có Bảng Thiết kế Kỹ năng Alexa dành cho các doanh nghiệp, cho phép các công ty tạo Kỹ năng tùy chỉnh và không cần phải viết code. Amazon cung cấp hàng tá các mẫu được cấu hình sẵn kèm theo một quy trình giống như thuật sĩ hướng dẫn khách hàng thiết kế Kỹ năng. Khi Kỹ năng được hoàn thành, nền tảng sẽ tạo ra một cách thức để công ty có thể "phê duyệt" Kỹ năng thông qua bộ phận Công nghệ Thông tin hoặc một cá nhân nào đó. Khi Kỹ năng được chấp nhận, nó có thể được triển khai trong cả công ty.

Amazon đã sử dụng công nghệ để "tăng tốc thời gian" cho khách hàng.

Bảng thiết kế này chính là hiện thân của một số nguyên lý trong mười bốn nguyên lý tăng trưởng của Amazon, gồm "ám ảnh về khách hàng" và "thực hiện đơn giản hóa vấn đề". Sự phát triển liên tục của hệ sinh thái giọng nói Alexa cho thấy Amazon đã đánh giá Bảng Thiết kế Kỹ năng mới này quan trọng như thế nào. Đây có thể sẽ là một sự tiên phong khác của Amazon dù ở giai đoạn đầu còn bị hoài nghi.

Nhiều người có thể đánh giá thấp vai trò của Trí tuệ Nhân tạo (AI) của Amazon khi nó tạo ra các công nghệ mới và nhanh hơn cho thương mại điện tử. Nhưng Bảng Thiết kế Kỹ năng dành cho Alexa cuối cùng có thể trở thành một sự thành công "hình gậy khúc côn cầu[15]" đối với Amazon và những người quan tâm đến nó.

[15] Cây gậy khúc côn cầu có hình dạng như một đường tăng trưởng nhảy vọt trên biểu đồ. Đây là một cách ví von được dùng trong lĩnh vực kinh tế, chỉ sự tăng trưởng đột ngột và cực kỳ nhanh chóng.

BẮT ĐẦU ĐƠN GIẢN HÓA TRONG LĨNH VỰC CHĂM SÓC SỨC KHỎE

Vào tháng 6 năm 2018, Amazon đã mua PillPack, một công ty bán dược phẩm trực tuyến với giá được tiết lộ là 1 tỷ đô-la. Lợi thế thị trường duy nhất của PillPack là giúp khách hàng mua thuốc theo toa dễ dàng hơn bằng cách gửi thuốc đến khách hàng theo liều đã chia sẵn. Về cơ bản, PillPack cung cấp cho khách hàng các đơn thuốc với mỗi liều uống nằm riêng trong một túi. Dịch vụ của PillPack miễn phí cho khách hàng, giống như các hiệu thuốc thông thường.

Tất cả những gì khách hàng phải trả là khoản đồng chi trả bảo

hiểm của họ và bất kỳ thứ gì khác mà họ đặt mua nhưng không nằm trong danh mục được bảo hiểm chi trả, chẳng hạn như vitamin hoặc thuốc không kê đơn. PillPack lo liệu các thủ tục bảo hiểm, chuyển đơn thuốc và điều phối việc thêm thuốc. Thị trường mục tiêu của PillPack là các bệnh nhân dùng từ năm loại thuốc trở lên mỗi ngày, những người gặp khó khăn trong việc theo sát các loại thuốc cần dùng và thời gian uống thuốc.

Với danh tiếng của Amazon về dịch vụ đáng tin cậy, lời hứa hẹn "đơn giản hóa dược phẩm" của PillPack là một viên thuốc khó nuốt (cách nói chơi chữ) đối với các cửa hàng bán thuốc khác trong ngành công nghiệp dược phẩm. Trên thực tế, ngay trong ngày công bố thương vụ mua lại PillPack của Amazon, các chuỗi nhà thuốc lớn như Walgreens, CVS Health và Rite Aid đã mất tổng cộng 11 tỷ đô-la giá trị cổ phiếu.

Mặc dù giá cổ phiếu giảm đáng kể, nhưng Stefano Pessina, CEO của Walgreens Boots Alliance khi được hỏi trong một hội nghị truyền hình đã cho biết ông "không đặc biệt lo lắng" về thỏa thuận Amazon–PillPack. "Thế giới dược phẩm phức tạp hơn nhiều so với việc chỉ cung cấp một số loại thuốc hoặc một số gói thuốc nhất định. Tôi tin rằng vai trò của các nhà thuốc truyền thống sẽ vẫn rất, rất quan trọng trong tương lai."

Tất nhiên, bình luận của ông ấy có thể chỉ là niềm tin dựa trên ước muốn, bởi những gì Amazon luôn hướng đến đó là: *họ thực hiện đơn giản hóa vấn đề.*

ÁP DỤNG

Thực hiện đơn giản hóa vấn đề

Câu hỏi: "Rào cản" lớn nhất đối với các khách hàng mới khi mua hàng của bạn là gì?

Câu hỏi: Bạn có thể làm gì để các khách hàng hiện tại dễ dàng mua nhiều hàng hóa của bạn hơn?

Câu hỏi: Điều gì phức tạp nhất đối với khách hàng khi trải nghiệm sản phẩm của bạn là gì – và bạn có thể đơn giản hóa nó như thế nào?

Chương 9

NGUYÊN LÝ #9: GIA TỐC THỜI GIAN NHỜ CÔNG NGHỆ

"Sáng tạo nằm trong máu thịt của chúng tôi, và công nghệ là công cụ cơ bản mà chúng tôi sử dụng để phát triển và cải thiện mọi khía cạnh của trải nghiệm cung cấp đến khách hàng. Chúng tôi vẫn còn nhiều điều để học hỏi, và tôi hy vọng chúng tôi sẽ tiếp tục trải qua nhiều điều thú vị khi học hỏi những điều này. Tôi rất tự hào là một thành viên trong đội ngũ này."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2010)

Nếu đã từng đốt một ngọn lửa, bạn sẽ biết việc tiếp thêm nhiên liệu vào lửa sẽ có tác động như thế nào. Đổ xăng bật lửa lên vỉ nướng than sẽ làm cho lửa cháy mạnh hơn.

Khi được hỏi về một công cụ hiệu quả để tăng tốc kinh doanh, tôi đoán hầu hết các doanh nghiệp đều cho rằng "nhiều tiền hơn" hoặc "nhiều nhân viên hơn" sẽ là chìa khóa để tăng trưởng nhanh hơn. Nhưng theo Jeff Bezos, điều làm cho Amazon thành công hơn những công ty khác một phần là do gia tốc cho tốc độ phát triển (và thời gian) nhờ công nghệ.

TẠI SAO GIA TỐC THỜI GIAN NHỜ CÔNG NGHỆ LẠI DỄ DÀNG HƠN BAO GIỜ HẾT?

Ngày nay, gần như tất cả các thông tin đều được số hóa. Các công ty số hóa đang có nhiều lợi thế đáng kể. Họ có thể phân tích nhiều thông tin hơn. Họ có thể truy cập thông tin nhanh hơn. Họ cũng có hệ thống dữ liệu đáng tin cậy và cập nhật hơn.

Không lâu trước đây, để khởi nghiệp trong một ngành đang phát

triển, những người khởi nghiệp phải mất nhiều năm với chi phí hàng triệu đô-la. Hiện nay, chi phí để thực hiện ý tưởng và tạo lập một công ty đã giảm đáng kể. Chỉ với 5.000 đô-la (hoặc ít hơn), bạn đã có thể khởi nghiệp. Như trong những ngày đầu phát triển máy tính, những chiếc máy tính lớn có kích cỡ bằng cả một căn phòng; ngày nay, chúng ta có thể có cả chiếc máy tính ngay trên chiếc điện thoại thông minh của mình; điều này đã vượt quá giấc mơ điên rồ nhất của hầu hết mọi người.

Các công ty mới khởi nghiệp có thể sử dụng các nền tảng đám mây để truy cập và tận dụng năng lực tính toán mà hai mươi năm trước là không thể tưởng tượng, và chỉ tốn một phần nhỏ chi phí. Nhờ đó, hoạt động kinh doanh tăng trưởng nhanh hơn bao giờ hết và các chu kỳ kinh doanh thay vì phải kéo dài nhiều năm hoặc nhiều thập niên nay đã rút ngắn chỉ còn vài tháng hoặc ngắn hơn nữa.

Công nghệ là một công cụ gia tốc thời gian mà sẽ chỉ ngày càng gia tăng tốc độ.

Các cuộc khủng hoảng thường ập đến rất nhanh. Cạnh tranh cũng thường xuất hiện mau chóng. Công nghệ mới sẽ càng phát triển nhanh hơn và chặt chẽ hơn nữa, và nếu công ty của bạn không có bất kỳ kế hoạch nào tận dụng công nghệ để tạo ra lợi thế cạnh tranh thì những công ty khác sẽ làm điều đó. Ngay bây giờ, các công ty trên khắp thế giới đang cố gắng để loại doanh nghiệp của bạn; và cuối cùng, sẽ có một công ty nào đó thành công trong việc này nếu công ty của bạn không hành động để đảm bảo vị thế vững chắc trên thị trường.

Amazon đã tìm ra cách để duy trì sự nhanh nhẹn bởi họ đã phát triển thành một trong những công ty tầm cỡ nhất thế giới – tôi tin rằng đó là nhờ họ đã biết cách khai thác sức mạnh của công nghệ.

Cách duy nhất bạn có thể thực hiện để đảm bảo công ty bạn không bị loại chính là chấp nhận rủi ro thông minh và đổi mới.

Dù là so với cách đây vài năm thì hiện nay các doanh nghiệp cũng không có nhiều thời gian như trước để đánh giá các cơ hội và các rủi ro mà họ sẽ phải đối mặt bởi vì **không hành động**sẽ gây ra rủi ro lớn hơn so với hành động.

Nói cách khác, không hành động là một vấn đề lớn chẳng khác gì hành động.

CÁCH ỨNG DỤNG CÔNG NGHỆ ĐỂ "GIA TỐC THỜI GIAN"

Bạn có thể đã từng xem một màn thi đấu thể thao chuyên nghiệp và nghe người dẫn chương trình nói về trò chơi đang "trôi nhanh" với một số người chơi và "chậm lại" với những người chơi khác. Mặc dù thời gian không thực sự tăng tốc hoặc giảm tốc đối với những người chơi kia, nhưng sự liên tưởng đó liên quan đến khả năng người chơi giữ bình tĩnh và tập trung vào việc đưa ra quyết định chính xác khi tiền cược ở mức cao nhất.

Hiện tượng này cũng luôn diễn ra trong kinh doanh. Khi một công ty kiểm soát và chú tâm vào sự tăng trưởng, công ty này sẽ giống như những người chơi trò chơi cảm thấy thời gian trôi chậm lại. Công ty sẽ tăng trưởng nhanh chóng nhưng không cảm thấy phải vội vàng. Họ cảm giác mình đang nắm quyền kiểm soát.

Cách tốt nhất để kiểm soát gia tốc của công ty và việc thời gian đang "trôi nhanh" hay hoặc "chậm lại" chính là có chủ ý trước trong việc ứng dụng công nghệ để tăng tốc độ tăng trưởng của công ty đó.

Bezos đã sớm nhận ra công nghệ sẽ tiếp tục được cải tiến hơn nữa và Amazon có thể tận dụng những cải tiến đó để gia tăng sự hài lòng của khách hàng. (Đây cũng chính là lý do ban đầu khiến Bezos khởi sự gây dựng Amazon – anh nhìn thấy số liệu thống kê cho thấy rằng Internet đang phát triển với tốc độ 2.300% trên một năm và anh có cảm giác rằng kiểu tăng trưởng đó sẽ tạo ra những cơ hội kinh doanh khổng lồ. Sự mạo hiểm của Bezos đã được đền đáp xứng đáng.)

Sống trong thế giới công nghệ trong ba mươi lăm năm qua, tôi đã thấy một đường cong "khúc côn cầu" trong công nghệ. Bezos áp dụng các *công nghệ tăng trưởng theo cấp số nhân* để phát triển hoạt động kinh doanh của Amazon. Anh ấy không ngừng tìm kiếm cơ hội ứng dụng công nghệ để đổi mới các hoạt động hiện có của Amazon, từ đó giúp hoạt động kinh doanh phát triển nhanh hơn và hiệu quả hơn. Minh chứng cho điều này là sự phát triển của Amazon Web Services.

Sự thật là, công nghệ thay đổi quá nhanh chóng, nếu công ty của bạn không làm gì cả, sớm muộn gì (có thể sớm hơn dự kiến) sẽ có công ty khác ứng dụng công nghệ để làm cho một phần – hoặc toàn bộ – hoạt động kinh doanh của công ty bạn trở thành lỗi thời. Tốt hơn hết, chính bạn nên là người ứng dụng công nghệ để biến một phần – hoặc tất cả – các hoạt động kinh doanh của mình trở nên lỗi thời. Có nghĩa là công ty bạn phải luôn luôn dẫn đầu về công nghệ.

Đó là những gì Amazon luôn làm. Khi bạn là người tìm kiếm những cách thức mới để sáng tạo, đổi mới và khai thác công nghệ, bạn sẽ là người dẫn đầu.

TĂNG TRƯỞNG THEO CẤP SỐ NHÂN

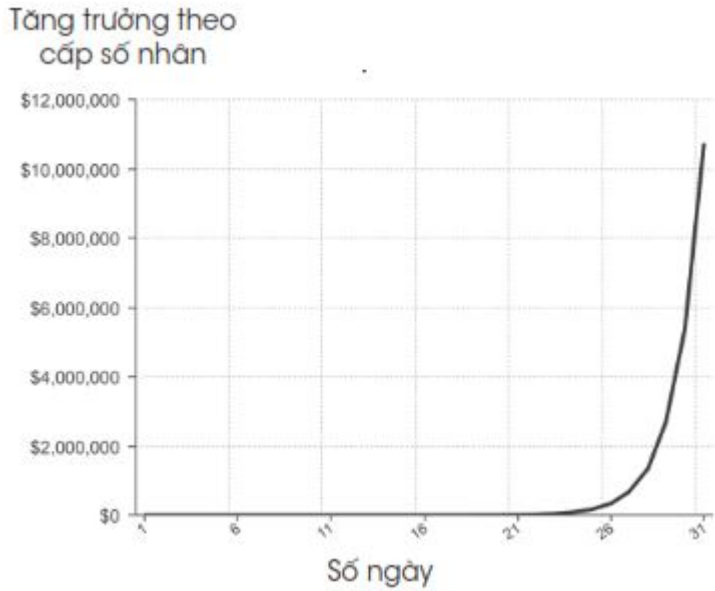
Khi một công nghệ, quy trình hoặc nền tảng mới bắt đầu số hóa thông tin, nó sẽ bước vào giai đoạn tăng trưởng theo cấp số nhân. Bởi vì giai đoạn đầu của tăng trưởng theo cấp số nhân rất khó có thể phát hiện, nên tác động của công nghệ cũng rất "dễ gây lầm lẫn" – đây là một thuật ngữ dùng để chỉ cách thức công nghệ có thể gây hiểu lầm cho con người. Nhiều người sẽ hoài nghi một công nghệ nào đó sẽ chẳng mang lại kết quả gì hoặc sẽ không được ứng dụng rộng rãi, nhưng một lần nữa, tác động của công nghệ có thể dễ lầm lẫn.

Sau đây là một ví dụ minh họa đơn giản. Hãy lấy một xu và nhân đôi nó lên mỗi ngày. Trong một vài tuần, số tiền vẫn là không đáng kể; đến ngày thứ mười tám, bạn chỉ có hơn 1.200 đô-la một chút. Tuy nhiên, tại một điểm nhất định, đường cong khúc côn cầu thể hiện sự tăng trưởng theo cấp số nhân sẽ trở nên rõ ràng hơn.

Sau ba mươi mốt ngày, bạn sẽ có hơn 10 triệu đô-la. Chỉ trong vài ngày cuối cùng việc nhân đôi số lượng đồng xu chỉ mới có tác động đáng kể như thế.

Vì vậy, giai đoạn đầu của sự tăng trưởng theo cấp số nhân rất dễ gây lầm lẫn. Thời gian có thể như đang trôi chậm, tuy nhiên, tốc độ đang được hình thành cho giai đoạn sau.

Nhân đôi một đồng xu



Mọi người thường cho rằng trả trước một khoản chi phí để có thể áp dụng một công nghệ nào đó là việc không đáng. Nhưng có thể công nghệ đó đang ở giai đoạn khởi đầu của một chu kỳ tăng trưởng theo cấp số nhân.

AWS VÀ LỢI THẾ DẪN ĐẦU BẢY NĂM

Khi tạo ra AWS (điện toán đám mây), Amazon cơ bản đã tạo ra hệ điều hành Internet (IOS) nội bộ của riêng họ và sau đó tận dụng cơ sở hạ tầng công nghệ của họ để hình thành một trung tâm lợi nhuận. Bezos nói:

> "Bộ phận IT nhận ra rằng khi họ áp dụng AWS, họ sẽ làm được nhiều việc hơn. Họ tốn ít thời gian hơn cho các hoạt động bổ sung giá trị thấp như quản lý trung tâm dữ liệu, kết nối mạng, bản vá lỗ hổng hệ điều hành, hoạch định công suất, mở rộng cơ sở dữ liệu, v.v... Đồng thời, họ có quyền truy cập vào các API [giao diện lập trình ứng dụng] và các công cụ mạnh mẽ giúp đơn giản hóa đáng kể việc xây dựng các hệ thống hiệu suất cao, an toàn, mạnh mẽ, và có thể mở rộng. Và những API và công cụ này sẽ liên tục được âm thầm nâng cấp một cách liền mạch, chẳng cần khách hàng phải làm gì cả."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2014)

Nói cách khác, Amazon đã tận dụng cơ sở hạ tầng độc quyền mà

họ tự xây dựng để tạo ra một dịch vụ mà bất kỳ nhà phát triển nào cũng có thể sử dụng cho mục đích riêng của mình.

Phải mất một thời gian để AWS bắt đầu tạo ra ảnh hưởng. Hiện nay, nó là một hoạt động kinh doanh sinh lợi cao, tạo ra lợi nhuận đáng kể cho Amazon. Trên thực tế, Bezos cho rằng:

> "Với AWS, chúng tôi đã hoàn toàn sáng tạo lại cách thức mà các công ty bỏ tiền ra để sử dụng điện toán. Rồi một phép màu kinh doanh đã xảy ra. Việc này chưa bao giờ xảy ra trước đó. Theo những gì tôi biết, đây có lẽ là điều may mắn nhất trong lịch sử kinh doanh cho đến nay. Chúng tôi không phải đối mặt với sự cạnh tranh từ các đối thủ có cùng chí hướng trong suốt bảy năm liền. Thật không thể tin được. Khi tôi ra mắt Amazon.com vào năm 1995, Barnes & Noble đã ra mắt Barnesandnoble.com vào năm 1997. Chỉ hai năm sau đó. Đó là việc điển hình xảy ra khi bạn phát minh ra một cái gì đó mới. Sau khi chúng tôi ra mắt Kindle, Barnes & Noble đã ra mắt Nook hai năm sau đó; sau khi chúng tôi ra mắt Echo, chỉ hai năm sau Google cũng đã ra mắt Google Home.
>
> Khi bạn là người tiên phong, nếu may mắn, bạn sẽ có lợi thế dẫn đầu trong hai năm. Không ai có được lợi thế này trong suốt bảy năm cả! Và vì thế, điều này thật phi thường bởi vì tôi nghĩ đó là một sự hợp lưu của tất cả mọi thứ. Tôi cho rằng các công ty phần mềm doanh nghiệp lớn đã không xem Amazon là một công ty phần mềm doanh nghiệp đáng tin cậy. Và vì vậy, chúng tôi đã có một đường chạy dài để xây dựng [dịch vụ] nhiều tính năng đáng kinh ngạc này, ngày nay nó đã vượt xa tất cả các sản phẩm và dịch vụ có sẵn khác."
>
> - Cuộc phỏng vấn năm 2018, *The David Rubenstein Show*, Bloomberg

"Thật hào hứng khi chứng kiến Amazon Web Services, một việc kinh doanh được dự báo doanh thu 20 tỷ đô-la, gia tốc sự tăng trưởng mạnh mẽ của nó. AWS cũng đã đẩy nhanh tốc độ đổi mới của mình, đặc biệt là trong các lĩnh vực mới như học máy và trí tuệ nhân tạo, IoT và điện toán serverless (điện toán không máy chủ). Trong năm 2017, AWS đã công bố hơn 1.400 dịch vụ và tính năng quan trọng, bao gồm Amazon SageMaker, dịch vụ này thay đổi hoàn toàn khả năng truy cập và dễ dàng sử dụng, giúp các lập trình viên bình thường cũng có thể xây dựng các mô hình học máy tinh vi."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2017)

"BẤT NGỜ, MỌI THỨ ĐÃ Ở ĐÓ"

Tại một số thời điểm trong suốt quá trình, sự tăng trưởng theo cấp số nhân nhờ tận dụng các tiến bộ công nghệ sẽ trở nên đột phá. Đột nhiên, mọi người đều chú ý đến công nghệ mới.

Đối với nhiều người, công nghệ có thể sẽ chẳng mang lại kết quả gì. Tuy nhiên, nếu bạn đã chú ý đến giai đoạn "dễ gây nhầm lẫn", bạn sẽ một hình dung tốt hơn về các tác động tiềm năng của công nghệ. Có rất nhiều ví dụ về công nghệ và các nền tảng đang trở thành sự đột phá, có thể kể đến như Uber và Airbnb. Và còn nhiều doanh nghiệp khác cũng đã tạo ra các nền tảng kết nối có thể thay đổi toàn bộ ngành công nghiệp.

Sự đột phá này không phải lúc nào cũng xảy ra ở cấp độ toàn ngành, như những gì Uber đã làm với ngành taxi. Nó có thể chỉ tạo sự đột phá lên một phần hoạt động kinh doanh của một công ty, mang lại cho công ty áp dụng công nghệ đó một lợi thế cạnh tranh so với các công ty khác. Bezos luôn hướng đến công nghệ đột phá tác động lên toàn ngành và những triển vọng cân bằng cạnh tranh.

Tại Amazon, công nghệ thấm nhuần vào toàn bộ các đội ngũ, quy trình, việc ra quyết định và phương pháp đổi mới trong mỗi hoạt động kinh doanh của họ. Nó ăn sâu vào mọi hoạt động của công ty.

Đối với bất kỳ doanh nghiệp nào, việc tiếp tục áp dụng và thích ứng công nghệ sẽ cải thiện trải nghiệm của khách hàng, tạo đà cho bánh đà kinh doanh, và thúc đẩy toàn bộ doanh nghiệp khi bánh đà xoay.

Google, Microsoft và nhiều công ty khác đang rất nỗ lực để bắt kịp công nghệ.

CÁC TRUNG TÂM HOÀN THIỆN ĐƠN HÀNG

Trẻ em thường thích xem cách thức mọi thứ được tạo ra. Có điều gì đó rất cuốn hút khi nhìn tất cả các bộ phận và các mảnh khác nhau được kết hợp lại để tạo ra một cái gì đó có thể hoạt động được. Thậm chí một người trưởng thành như tôi cũng vẫn sẽ tận dụng mọi cơ hội để có thể được tham quan các nhà máy.

Tôi đã sắp xếp một cuộc hẹn để tham quan trung tâm hoàn thiện

đơn hàng của Amazon tại Jeffersonville, Indiana. Amazon không cho phép chụp ảnh trong các trung tâm hoàn thiện đơn hàng và yêu cầu mọi người phải cất điện thoại di động trong túi; vì vậy, thật không may, tôi đã phải ghi lại chuyến tham quan của mình bằng trực quan.

Trung tâm hoàn thiện đơn hàng Jeffersonville là một trung tâm hoàn thiện các loại hàng hóa mềm, có nghĩa là một lượng lớn hàng hóa trong kho của họ là các loại phục sức và các hàng hóa mềm khác, như đồ trang sức và các phụ kiện quần áo. Khi nhóm tham quan đã tập trung đủ, điểm dừng đầu tiên của chúng tôi là một phòng đào tạo, tại đó chúng tôi được xem một đoạn video ngắn về Amazon. Sau đó, chúng tôi được đưa cho một chiếc tai nghe để có thể nghe hướng dẫn viên mô tả những gì chúng tôi đang thấy. Trung tâm hoàn thiện đơn hàng là một nhà kho công nghiệp bận rộn và ồn ào; với gần 2.500 lao động vào mùa thông thường và hơn 6.000 lao động vào mùa cao điểm. Trung tâm chứa hơn ba mươi triệu vật phẩm trong khoảng hơn 232 ngàn mét vuông không gian có thể sử dụng được.

Một điều khá thú vị là chuyến tham quan của chúng tôi được tiến hành theo chu trình ngược lại với hành trình các sản phẩm đi qua nhà kho. Vì vậy, chúng tôi bắt đầu tham quan từ khâu hàng hóa được gửi đi cho khách và kết thúc ở điểm nhập hàng hóa từ các nhà sản xuất, đưa vào trung tâm hoàn thiện đơn hàng.

Việc tham quan theo chu trình ngược, đi từ khâu cuối cùng đến khâu đầu tiên đã mang đến cho tôi một trải nghiệm đáng kinh ngạc, đặc biệt khi nó liên quan tới nghiên cứu của tôi cho cuốn sách này. Cho đến thời điểm đó, giống như nhiều người, trải nghiệm của tôi với các sản phẩm của Amazon chủ yếu với cương vị là người tiêu dùng. Tôi đặt hàng trực tuyến và đơn hàng của tôi sẽ được giao đến tận nhà. Do đó, việc bắt đầu chuyến tham quan từ điểm cuối của chu trình, khi các sản phẩm được giao đến tay người tiêu dùng, khiến tôi có cảm giác giống như tôi đang truy tìm ngược trở lại cách thức mà các sản phẩm đến được với người tiêu dùng.

Công nghệ được Amazon sử dụng tại trung tâm hoàn thiện đơn hàng rất đáng chú ý. Một hệ thống băng chuyền rộng khắp các kho chứa, vận chuyển các sản phẩm với tốc độ cao. Nếu kho không có hộp đúng kích cỡ cho vật phẩm, việc vận chuyển vẫn không bị gián đoạn. Nhân viên sẽ lấy bất kỳ hộp nào đựng vừa vật phẩm vì chương trình được thiết kế để đưa sản phẩm ra càng nhanh càng tốt.

Đó là lý do tại sao gói hàng bạn nhận được từ Amazon có thể quá khổ so với mặt hàng của bạn. Họ không quan tâm đến hộp. Họ quan tâm đến việc lấy các mặt hàng ra khỏi hộp. Quá trình tự động hóa tinh vi được sử dụng ở khắp mọi nơi trong trung tâm. Trước khi các hộp chạy dọc theo băng chuyền, nhân viên đóng gói sẽ lấy các vật phẩm trong các thùng lớn màu vàng và đóng gói chúng trong các hộp. Trên đường đi của băng chuyền, nhãn vận chuyển được tự động dán vào hộp. Đây là một quá trình rất thú vị.

Trước khi các mặt hàng được đóng gói, chúng được lưu trữ trên các kệ theo thứ tự hoàn toàn ngẫu nhiên. Các mặt hàng được lưu trữ trên bất kỳ kệ nào còn trống. Điều này có nghĩa là một thùng lưu trữ có thể có năm vật phẩm hoàn toàn khác nhau được lưu trữ cạnh nhau (Kỹ thuật lưu trữ kho này được gọi là lưu trữ hỗn loạn, một thuật ngữ mà tôi ước gì mình đã biết mỗi khi bố mẹ tôi nhắc tôi dọn phòng).

Theo ước tính, trong cùng một không gian, Amazon có thể lưu trữ nhiều hơn 25% hàng hóa lưu kho so với các kho truyền thống.

Khi một khách hàng đặt một đơn hàng, nhân viên lấy hàng với một chiếc máy tính cầm tay và một chiếc xe đẩy có thùng màu vàng sẽ nhận được thông báo. Máy tính giúp nhân viên lấy hàng biết chính xác vị trí để tìm các vật phẩm đó. Khi đã lấy các vật phẩm, nhân viên lấy hàng quét chúng và đặt chúng vào thùng màu vàng. Khi tất cả các vật phẩm có sẵn tại trung tâm hoàn thiện đơn hàng đã được lấy, thùng lưu trữ được đặt trên băng tải và gửi đến trạm đóng gói.

(Một lưu ý nhỏ, các trung tâm hoàn thiện đơn hàng thế hệ mới nhất của Amazon hiện đang sử dụng kết hợp robot trong khâu lấy hàng, thay vì nhân viên lấy hàng đi tới kệ hàng, robot sẽ mang kệ đến cho họ. Việc thử nghiệm này giúp Amazon có thể gia tốc thời gian nhờ công nghệ.)

Điểm dừng chân cuối cùng trong chuyến tham quan của tôi là đầu bên kia của nhà kho, nơi có ít nhất hai mươi điểm bốc dỡ hàng đang bốc dỡ hàng hóa đưa vào kho. Các hàng hóa này bao gồm những sản phẩm được bán trực tiếp bởi Amazon cũng như những sản phẩm của người bán trên Amazon Marketplace và được hoàn thiện bởi Amazon. Mỗi hộp đến đều được quét và kiểm tra. Nếu có bất kỳ vấn đề nào với bao bì hoặc nếu mã vạch không phù hợp với sản phẩm, chiếc hộp sẽ được đặt sang một bên để xử lý thủ công.

Công nghệ đang được Amazon sử dụng để vận chuyển nhanh hơn

và hiệu quả hơn là một công nghệ thật sự ấn tượng. Kể từ năm 2012, sau khi mua lại Kiva Systems, Amazon đã sử dụng công nghệ robot, trí tuệ nhân tạo và tự động hóa để tăng khả năng lưu trữ, giúp hệ thống kho của công ty lưu trữ được khối lượng hàng bán nhiều hơn. Amazon hiện có 175 trung tâm hoàn thiện đơn hàng đang hoạt động trên toàn cầu. Trong đó, hai mươi lăm trung tâm đã được Amazon trang bị robot để hỗ trợ cho các nhân viên.

ÁP DỤNG

Gia tốc thời gian nhờ công nghệ

Câu hỏi: Bạn ứng dụng công nghệ để gia tăng tốc độ tăng trưởng kinh doanh của công ty mình như thế nào?

Câu hỏi: Làm cách nào để bạn có thể ứng dụng công nghệ giúp cho một phần hoạt động kinh doanh của công ty mình trở nên lỗi thời (trước khi đối thủ cạnh tranh thực hiện điều đó)?

Chương 10

NGUYÊN LÝ #10: TĂNG CƯỜNG QUYỀN SỞ HỮU

"Năm nay, lại một lần nữa, tôi đính kèm bản sao của lá thư gửi cổ đông năm 1997 và tiếp tục khuyến khích những **chủ sở hữu** cổ phần (share**owners**) hiện tại cũng như tương lai sẽ dành thời gian đọc lá thư này."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2002)

Trong lá thư gửi cổ đông năm 2002, Bezos tóm tắt một nguyên lý cốt lõi đã trở thành một phần tất yếu trong sự tăng trưởng của Amazon bằng một câu vỏn vẹn năm chữ: *"Owners are different from tenants"* (Chủ sở hữu khác với người thuê).

> "Tư duy dài hạn vừa là một yêu cầu vừa là một kết quả của quyền sở hữu thực. Chủ sở hữu khác với người thuê. Tôi biết một cặp vợ chồng cho thuê căn nhà của họ, và gia đình mới chuyển đến đã đóng đinh cây thông Nô-en của họ lên sàn gỗ của ngôi nhà thay vì sử dụng một cây thông Nô-en có chân đứng. Phải thừa nhận rằng tôi nghĩ họ là những người thuê nhà đặc biệt tệ, không người chủ sở hữu nào lại thiển cận như thế."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2003)

Những người thuê nhà *đã đóng đinh trực tiếp cây thông Nô-en lên sàn nhà*. Nếu bạn đã từng sở hữu bất kỳ một tài sản cho thuê nào, thì những sự việc tương tự như trên chắc chắn sẽ khiến bạn đau lòng. Như Bezos đã đưa ra lưu ý, "không một người chủ sở hữu nào lại thiển cận như thế".

Bởi tôi thường xuyên di chuyển vì công việc, cho nên tôi thường xuyên phải thuê xe ô-tô. Thậm chí với một điều nhỏ nhặt như để lại rác trên xe khi trả xe, tôi cũng phải tự thú nhận rằng nhiều lúc tôi đã có suy nghĩ "đó chỉ là xe đi thuê thôi mà". Tôi sẽ chẳng bao giờ thải rác trên xe của mình. Và đó là lý do vì sao tôi thường do dự không muốn mua một chiếc xe cho thuê. Tôi hiểu rằng mình không chăm chút chiếc xe thuê giống như chiếc xe của riêng mình được, và tôi biết rằng tôi chưa phải là người thuê có hành động tệ nhất.

Đầu tư cũng sẽ có số phận tương tự như vậy. Bezos viết:

> "Tương tự như vậy, nhiều nhà đầu tư chỉ là những người thuê ngắn hạn, họ biến đổi danh mục đầu tư của mình quá nhanh đến mức họ thật sự chỉ đang thuê những cổ phiếu mà họ tạm thời sở hữu."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2003)

Nói cách khác, quyền sở hữu là một loại hình tư duy. Khi ai đó hành động như chủ sở hữu của thứ gì đó, họ sẽ suy nghĩ khác đi rất nhiều và sẽ đối xử với thứ đó như nó là của chính họ. Và tư duy này khác biệt hoàn toàn so với tư duy của một người đi thuê.

NẮM QUYỀN SỞ HỮU

Chủ sở hữu luôn khác biệt với người thuê, nhưng sự khác biệt đó có ý nghĩa như thế nào trong việc kinh doanh của bạn? Và tư tưởng đó đã trở thành căn tính của Amazon cũng như sự tăng trưởng của công ty này như thế nào?

Trong Thư gửi cổ đông năm 1997, Bezos đã giải thích như sau:

> "Chúng tôi sẽ tiếp tục chú trọng vào tuyển dụng và giữ chân nhân tài, đồng thời cải thiện chế độ phúc lợi cho người lao động thông qua các lựa chọn về cổ phiếu thay vì tiền mặt. Chúng tôi hiểu rằng thành công của chúng ta chịu ảnh hưởng rất lớn từ việc thu hút và duy trì đội ngũ nhân viên nhiệt huyết, và để làm được điều đó, chúng tôi phải để họ suy nghĩ và hành động trên cương vị chủ sở hữu công ty."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1997)

Nắm quyền sở hữu công việc không phải là một ý niệm mới mẻ, trước nay những người làm kinh doanh vẫn thường phàn nàn về các thành viên trong nhóm không nắm quyền sở hữu công việc.

Nhưng, một lần nữa, tại Amazon, Bezos cùng các thành viên trong nhóm của mình đã nhìn nhận "quyền sở hữu" ở một cấp độ hoàn toàn khác biệt.

Thay vì khuyến khích mọi người nắm quyền sở hữu công việc của họ, Amazon lại yêu cầu mọi nhân viên phải thực sự *suy nghĩ trên cương vị chủ sở hữu công ty*. Đây là một trong những nguyên tắc lãnh đạo cốt lõi của Amazon được áp dụng trên toàn hệ thống:

> "**Nguyên tắc lãnh đạo của Amazon – Quyền sở hữu:** Người lãnh đạo chính là chủ sở hữu. Họ tư duy dài hạn và không bao giờ hy sinh những giá trị dài hạn để đổi lấy những thành quả ngắn hạn. Họ hành động thay mặt toàn thể công ty, chứ không chỉ riêng đội nhóm của mình. Họ không bao giờ nói rằng 'Đó không phải là việc của tôi'."

Bezos muốn *tất cả mọi người* thuộc công ty phải suy nghĩ như là những chủ sở hữu – từ nhân viên tuyến đầu cho đến giám đốc điều hành cấp cao. Chủ sở hữu luôn tư duy dài hạn và lưu tâm đến tác động của những quyết định, chứ không chú trọng những thành quả ngắn hạn hàng quý hay những thành tích không có giá trị dài lâu. Điều này giúp Amazon đánh giá nhân viên dựa trên việc họ có thực sự hành động với tâm thế của những chủ sở hữu hay không – chính là những người không bao giờ thốt lên rằng "Đó không phải là việc của tôi". Suy nghĩ trên cương vị chủ sở hữu chính là một lối tư duy cốt lõi đã giúp phát triển và khích lệ văn hóa Amazon.

Trong Thư gửi cổ đông năm 2002, Bezos bắt đầu sử dụng thuật ngữ "share*owner*" (chủ sở hữu cổ phần) thay thế cho "share*holder*" (người nắm giữ cổ phần) để chỉ tất cả những nhà đầu tư của Amazon. Về bản chất, những nhà đầu tư là những người "sở hữu" một phần công ty Amazon, và vì thế họ cần phải coi mình như là những chủ sở hữu, chứ không phải là những người thuê chẳng bận tâm đến công ty mà chỉ mong chờ lợi nhuận tài chính.

Bezos đã nhấn mạnh niềm tin của mình bằng việc thay đổi lời mở đầu của bức thư từ "Gửi tới những người nắm giữ cổ phần" thành "Gửi tới các chủ sở hữu cổ phần" trong lá thư năm 2007 và tiếp tục sử dụng kể từ đó.

Rõ ràng quan niệm có tư duy sở hữu và thật sự coi bản thân là một chủ sở hữu này chính là một trong những chiếc chìa khóa vàng giúp thiết lập một nền văn hóa sẽ còn tiếp tục phát triển trong tương lai.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ THÚC ĐẨY QUYỀN SỞ HỮU?

Vậy, Bezos đã thúc đẩy quyền chủ sở hữu như thế nào? Sau đây là một vài gợi ý:

Chỉ định mọi người vào vị thế chủ sở hữu. Một trong những cách thức đơn giản nhưng hiệu quả mà Bezos sử dụng để thúc đẩy quyền chủ sở hữu đó là thông qua ngôn ngữ. Bằng cách thay thế "người nắm giữ cổ phần" thành "chủ sở hữu cổ phần", Bezos đã nhấn mạnh rằng những gì mà anh tin là một nguyên lý cơ bản của Amazon – chủ đầu tư không phải là người ngoài cuộc, mà là người trong cuộc.

Tặng cổ phiếu cho nhân viên công ty. Khi nhân viên được tặng cổ phiếu, họ sẽ cảm thấy mình đang đầu tư và có quyền sở hữu.

"Một trong những cách thức mà chúng tôi sử dụng để thúc đẩy quyền sở hữu của nhân viên đó là thông qua trao thưởng Đơn vị Cổ phiếu Hạn chế (RSU). Đơn vị cổ phiếu hạn chế (RSU) là một phần quan trọng trong chương trình bồi dưỡng của chúng tôi ở quy mô toàn cầu, một chương trình được thiết kế kỹ lưỡng nhằm giúp chúng tôi thu hút, động viên và giữ chân những nhân viên xuất sắc nhất. Một RSU là một quyền nhận được một cổ phần của cổ phiếu phổ thông tại Amazon.com sau khi nhân viên đã làm việc cho công ty trong một khoảng thời gian nhất định và đáp ứng những yêu cầu công việc cụ thể."

– Tài liệu quảng cáo Amazon Restricted Stock Units: Becoming an Owner

Ra quyết định. Thực hiện theo cách của Amazon, nhân viên được trao quyền để đưa ra quyết định Loại 2. Khi một nhân viên có thể đưa ra quyết định thay mặt công ty, đặc biệt là để giúp đỡ khách hàng, họ sẽ cảm thấy mình có quyền lực – một cách thức vô cùng quan trọng để kết nối với những giá trị của công ty.

Các cuộc họp. Và cũng thực hiện theo cách của Amazon, các cuộc họp giúp củng cố những "nguyên nhân phổ biến" cho toàn công ty; sử dụng mẫu bài tường thuật sáu trang giúp mọi người có thể kết nối với nhau như một đội nhóm và phối hợp làm việc cùng tiến tới một ý tưởng hoặc mục tiêu, từ đó thúc đẩy quyền sở hữu.

Tạo cơ hội để sáng tạo và đổi mới. Tại Amazon, sáng tạo và đổi mới đều được coi là mặc định. Mọi nhân viên đều được mong đợi sẽ khám phá những cách thức tiến hành tốt hơn, đặc biệt là trong thời gian làm việc.

Khuyến khích tinh thần lãnh đạo. Tinh thần lãnh đạo là một yếu tố luôn được mong đợi và mọi nhân viên đến làm việc tại Amazon đều được cấp một bản sao những nguyên tắc lãnh đạo của Amazon. Mọi nhân viên đều nhận được sự hỗ trợ từ Amazon để thể hiện bản thân. Và đó là sự hỗ trợ thật sự chứ không phải là lời nói suông (Điều này không có nghĩa là họ thành công 100%, nó chỉ thể hiện rằng đây là điều họ luôn hướng đến).

Cho nhân viên cơ hội "chọn không tham gia". Nhân viên tham gia mọi hoạt động chỉ vì họ muốn như thế.

"Trả tiền để nghỉ việc được phát minh bởi những cá nhân thông minh tại Zappos, và các trung tâm hoàn thiện đơn hàng của Amazon vẫn thường áp dụng chính sách này. Trả tiền để nghỉ việc là một chính sách vô cùng đơn giản. Mỗi năm một lần, chúng tôi sẽ trả tiền để các cộng tác viên nghỉ việc. Năm đầu tiên mức giá sẽ được chủ động đưa ra là 2.000 đô-la. Sau đó, mức giá này sẽ tăng thêm 1.000 đô-la mỗi năm cho đến khi đạt tới 5.000 đô-la. Tiêu đề của lời chào giá này là "Xin đừng đồng ý mức giá này". Chúng tôi mong mọi người sẽ không đồng ý với mức giá đó. Chúng tôi muốn họ ở lại. Vậy tại sao chúng tôi lại đưa ra lời chào giá đó? Mục đích là để khuyến khích nhân viên lắng lại một chút và suy ngẫm về những điều họ thực sự mong muốn. Về lâu về dài, một nhân viên không thật sự muốn gắn bó với công ty sẽ trở thành yếu tố kém lành mạnh cho những nhân viên khác hay cho cả công ty."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2013)

Không yêu cầu phải đồng tình tuyệt đối với tất cả mọi thứ. Để thực hiện điều này, Amazon có một hệ thống "không tán thành và vẫn cam kết" dành cho nhân viên, bao gồm cả Bezos. Mọi nhân viên có quyền không đồng tình với một quyết định nào đó, nhưng vẫn có thể làm việc và hành động hướng tới cùng một mục đích – tất cả đều cùng phấn đấu vì một mục tiêu chung: mang đến những điều tốt đẹp nhất cho khách hàng.

Bezos đã đề cập đến việc anh không chắc chắn về một loạt phim truyền hình mà Amazon Prime định sản xuất, một phần vì mức độ hứng thú của anh đối với nó và một phần vì các điều khoản kinh doanh của thương vụ. Bezos nói:

> "Họ có một quan điểm hoàn toàn khác biệt và muốn đi tiên phong. Tôi đã đáp lại ngay lập tức rằng 'Tôi không tán thành, đồng thời cam kết, và hy vọng nó trở thành chương trình được theo dõi nhiều nhất mà chúng ta từng sản xuất'. Hãy xem xét

chu kỳ quyết định này sẽ chậm đến mức nào nếu cả đội thực sự phải thuyết phục tôi thay vì chỉ đơn giản là nhận được lời cam kết của tôi."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2016)

KHÁCH HÀNG CŨNG CÓ THỂ CẢM NHẬN QUYỀN SỞ HỮU – CHƯƠNG TRÌNH AMAZON SMILE

Vợ chồng tôi gặp nhau từ thời trung học nhờ Young Life, một tổ chức kết nối sinh viên dựa trên niềm tin tôn giáo. Chúng tôi vẫn tiếp tục hỗ trợ tài chính cho Young Life trong suốt những năm vừa qua và vừa mới rời khỏi Hội đồng quản trị Young Life Capernaum, phần tổ chức hướng tới những sinh viên khuyết tật. Cả hai chúng tôi đều rất vui khi biết đến chương trình Amazon Smile, theo đó Amazon sẽ trích một tỷ lệ nhỏ cho mỗi lần bán hàng để quyên góp cho tổ chức từ thiện mà khách hàng lựa chọn. Chúng tôi đã chọn hỗ trợ Young Life thông qua các giao dịch mua hàng của chúng tôi trên Amazon Smile.

Thực tế, từ ngày hai vợ chồng tôi có tài khoản riêng trên Amazon, chúng tôi có một cuộc thi nhỏ xem ai là người quyên góp nhiều tiền nhất thông qua các giao dịch mua hàng (Tôi đoán là cô ấy sẽ thắng).

"Vào năm 2013, chúng tôi đã ra mắt chương trình Amazon Smile, một cách đơn giản để khách hàng hỗ trợ các tổ chức từ thiện yêu thích mỗi khi họ mua sắm. Khi mua sắm tại smile.amazon.com, Amazon sẽ quyên góp một phần của giá mặt hàng cho tổ chức từ thiện mà bạn lựa chọn. Bạn sẽ có đầy đủ những lựa chọn đa dạng hàng hóa, giá cả, và chi phí vận chuyển, cũng như chất lượng tốt khi mua sắm trên smile.amazon.com giống như trên Amazon.com – bạn thậm chí còn tìm thấy giỏ hàng và danh sách mong muốn của mình tương đồng trên cả hai trang này. Ngoài các tổ chức từ thiện lớn, mang tầm cỡ quốc gia mà bạn mong đợi, bạn cũng có thể chỉ định bất kỳ bệnh viện nào dành cho trẻ em tại địa phương, phòng y tế ở trường học của bạn, hoặc bất kỳ tổ chức nào khác mà bạn muốn. Có gần một triệu tổ chức từ thiện để lựa chọn. Tôi hy vọng bạn sẽ tìm được tổ chức mà mình yêu thích trong danh sách."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2013)

Có thể giúp đỡ một tổ chức từ thiện mà mình mong muốn giúp

chúng tôi cảm thấy mình có một sợi dây kết nối với Amazon. Chúng tôi không sở hữu bất kỳ cổ phiếu nào của công ty, nhưng lại có một phần tiền chi tiêu của mình được dành cho những tổ chức mà chúng tôi muốn hỗ trợ. Điều đó giúp chúng tôi cảm thấy mình đang tạo nên sự khác biệt.

Đó có phải là quyền sở hữu không? Có thể có, hoặc cũng có thể là không.

Nhưng điều đó có giúp chúng tôi cảm thấy rằng mình đang cộng tác cùng với Amazon để làm nên những điều tốt đẹp không?

Chắc chắn là có rồi.

ÁP DỤNG

Tăng cường quyền sở hữu

Câu hỏi: Bạn có đưa ra bất kỳ đề nghị bồi dưỡng nào cho nhóm của mình dưới hình thức "quyền sở hữu" công ty không – bao gồm cổ phần lợi nhuận hoặc tăng trưởng?

Câu hỏi: Bạn có thường xuyên chia sẻ những mục tiêu kinh doanh ngắn hạn và dài hạn của mình cho cả nhóm không?

Câu hỏi: Có sự khuyến khích (hoặc rào cản) nào đối với nhân viên trong việc cải thiện hoặc giải quyết những công việc kinh doanh không thuộc bộ phận hoặc trách nhiệm của họ không?

Chu kỳ tăng trưởng: Mở rộng quy mô

Đối với Amazon, mở rộng quy mô chính là cách thức bạn đạt được mức tăng trưởng vượt bậc mà không phải hy sinh bản chất hoặc những gì bạn cung cấp. Nó đòi hỏi thiết lập và duy trì một nền văn hóa đổi mới – một nền văn hóa luôn sẵn sàng chấp nhận rủi ro thay cho khách hàng.

Mở rộng quy mô còn liên quan đến việc cam kết chú trọng duy trì những tiêu chuẩn cao và không bao giờ hy sinh chất lượng vì mục đích đạt được lợi nhuận lớn hơn. Nó còn bao hàm việc đo lường những vấn đề cần thiết và không ngừng xem xét những gì bạn đã đo lường nhằm đảm bảo rằng bạn luôn luôn chú trọng vào những số liệu xác đáng – nhưng không bỏ qua trực giác của bạn trong cả quá trình.

Và cuối cùng, hơn mọi thứ khác, nó đòi hỏi bạn phải luôn luôn ra quyết định như thể đây là ngày đầu tiên khởi nghiệp, bằng trọn niềm đam mê và tập trung hoàn toàn vào khách hàng. Hãy tinh gọn, hãy hết sức tập trung, và hãy luôn nhớ rằng những gì quan trọng vào ngày đầu tiên sẽ mãi mãi quan trọng.

Mở rộng quy mô giúp Amazon có thể hoàn thiện chu kỳ – để tận dụng những thành công của công ty và lại tiếp tục bắt đầu quy trình thử nghiệm một đề xuất khác.

Chương 11

NGUYÊN LÝ #11: DUY TRÌ VĂN HÓA NỀN TẢNG

"... chúng tôi đang nỗ lực làm việc để **tạo nên thứ gì đó quan trọng, thứ gì đó có ý nghĩa."**

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1997)

"Chúng tôi không bao giờ khẳng định rằng cách tiếp cận của chúng tôi là đúng đắn – **đó đơn giản là cách riêng của chúng tôi** – và trong hai thập niên qua, chúng tôi đã có sự ủng hộ của đông đảo những nhân vật gạo cội cùng chung chí hướng. Những người cũng cho rằng cách tiếp cận của chúng tôi là tràn đầy năng lượng và ý nghĩa."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2015)

"Chúng tôi tự thách thức bản thân không chỉ sáng tạo ra những tính năng ngoại quan, mà còn luôn nỗ lực tìm cách để hoàn thành tốt hơn những vấn đề nội bộ – những vấn đề sẽ giúp chúng tôi hoạt động hiệu quả hơn, đồng thời tăng cường lợi ích cho hàng ngàn nhân viên của chúng tôi trên toàn thế giới."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2013)

Có hàng loạt câu chuyện ngoài đời kể lại trải nghiệm làm việc cho Amazon. Và tập hợp của chúng có thể tạo thành một đường biểu diễn hình chuông – một số người yêu thích làm việc ở Amazon, một số người lại không thích, và hầu hết mọi người đều có ý kiến trung lập.

Tuy nhiên, có một số cách khá thú vị để có thể nhìn vào văn hóa

của Amazon từ bên ngoài. Hai trong số những cách đó là thông qua bảng xếp hạng của LinkedIn và *Wall Street Journal*/Viện Drucker. LinkedIn chú trọng vào mức độ hài lòng của nhân viên và khả năng giữ chân nhân viên, còn *Wall Street Journal*/Viện Drucker thì lại chú trọng vào quản lý tổng thể.

Danh sách những công ty hàng đầu trên LinkedIn 2019 bao gồm năm mươi công ty mà những công dân Mỹ muốn được làm việc nhất và muốn gắn bó dài lâu một khi đã trở thành nhân viên. Alphabet (Google), Facebook, và Amazon là ba vị trí đầu bảng.

Trong bài đăng của mình, LinkedIn cho biết: "Hàng năm, các biên tập viên và các nhà khoa học dữ liệu của chúng tôi phân tích hàng tỷ hành động được thực hiện bởi các thành viên LinkedIn trên khắp thế giới, nhằm xác định những công ty thu hút sự chú ý từ người tìm việc nhất. Cách tiếp cận dựa trên dữ liệu chú trọng những gì các thành viên đang làm – chứ không chỉ nói – nhằm hướng đến việc hoàn thiện sự nghiệp của mình".

Hàng năm, Wall Street Journal hợp tác với Viện Drucker xuất bản một danh sách 250 công ty đứng đầu về Điều hành, danh sách được biên soạn bởi chính viện nghiên cứu này, xếp hạng các công ty đại chúng tầm cỡ của Hoa Kỳ được điều hành hiệu quả nhất.

Các bảng xếp hạng được tạo nên từ ba mươi bảy chỉ số thuộc năm khía cạnh liên quan đến hiệu suất: *sự hài lòng của khách hàng, sự tham gia và phát triển của nhân viên, sự đổi mới, trách nhiệm xã hội* và *sức mạnh tài chính.* Những ý tưởng này đại diện cho giá trị cốt lõi của chuyên gia quản lý Peter Drucker[16], người đã viết hơn ba mươi cuốn sách kinh doanh trong suốt sự nghiệp của mình.

[16] Người sáng lập Viện Nghiên cứu Drucker.

Năm 2017, Amazon chiếm vị trí số một trong danh sách những công ty hoạt động hiệu quả nhất tại Mỹ và đứng thứ hai vào năm 2018 khi Apple vươn lên dẫn đầu. Còn xét về khía cạnh đổi mới thì điểm số của Amazon luôn bỏ xa mọi đối thủ với một biên độ khá rộng.

Vậy làm thế nào Amazon có thể duy trì được văn hóa của mình khi tăng trưởng và mở rộng phạm vi từ một vài nhân viên lên đến hơn sáu trăm ngàn nhân viên?

Amazon đã làm rất nhiều việc để duy trì văn hóa của mình, nhưng hai điều quan trọng trong số đó là: *đề cao tinh thần lãnh đạo cá nhân,* và *chú trọng tăng trưởng liên tục và không ngừng.*

Trong lá thư thường niên gửi cho các cổ đông, Bezos thường nhắc nhở mọi người phải luôn coi mỗi ngày như là ngày đầu tiên. Trong cuộc phỏng vấn với Bush Center ở Đại học SMU[17], khi được hỏi về ngày đầu tiên (với sự tăng trưởng theo cấp số nhân cùng quy mô hơn sáu trăm ngàn nhân viên), Bezos đã nhanh chóng xác nhận lại câu hỏi:

17 Southern Methodist University.

> "Câu hỏi thật sự đối với tôi là, làm thế nào ta có thể duy trì được văn hóa Ngày đầu tiên?
>
> Thật tuyệt vời khi chúng tôi có thể mở rộng quy mô Amazon, chúng tôi có những nguồn lực tài chính, chúng tôi sở hữu một loạt nhân tài. Chúng tôi có thể đạt được những điều tuyệt vời. Chúng tôi đạt quy mô toàn cầu; chúng tôi có hoạt động trên toàn thế giới. Nhưng nhược điểm của điều đó là có thể mất đi sự nhanh nhẹn, có thể mất đi tinh thần doanh nghiệp tiên phong, mất đi yếu tố đắt giá mà một công ty quy mô nhỏ thường sở hữu. Và vì vậy, nếu bạn có thể duy trì được hai yếu tố đó ở mức tốt nhất, nếu bạn có thể có tinh thần và trái tim khởi nghiệp đó, đồng thời sở hữu những lợi thế đi kèm với quy mô và phạm vi – thì hãy hình dung những gì bạn có thể làm được xem.
>
> Vậy, câu hỏi đặt ra là làm thế nào để đạt được điều đó? Mở rộng quy mô là một việc tốt bởi nó giúp tăng cường sức mạnh cho doanh nghiệp. Một võ sĩ cao to có thể nện thẳng một cú đấm vào đầu đối thủ. Đồng thời, bạn cũng muốn né tránh những cú đấm như vậy. Vì thế, bạn luôn muốn mình có thể nhanh nhẹn, bạn muốn mình to lớn nhưng vẫn phải nhanh nhẹn. Tôi nhận thấy có rất nhiều điều có thể được giữ nguyên vẹn tinh thần của Ngày đầu tiên. Và tôi cũng vẫn thường dành thời gian để suy ngẫm về một trong những điều đó, sự ám ảnh về khách hàng. Tôi cho rằng đó là yếu tố quan trọng bậc nhất.
>
> Cục diện trở nên khó khăn hơn khi bạn phát triển lớn hơn. Nếu chỉ là một công ty nhỏ, một công ty khởi nghiệp với tổng cộng mười nhân viên chẳng hạn, thì từng cá nhân trong công ty ấy sẽ đều chú trọng đến khách hàng. Nhưng khi công ty bạn phát triển lớn hơn, bạn sẽ phải thuê những quản lý cấp trung, và mọi thứ đều được phân thành nhiều lớp. Những người này lại không ở trên tiền tuyến, không trực tiếp tương tác với khách hàng mỗi ngày. Có một tấm màng ngăn cách giữa họ và khách hàng, họ không quản lý hạnh phúc của khách hàng

một cách trực tiếp mà chỉ thông qua những số liệu và quy trình. Và một trong những số liệu đó rất có thể mang tính quan liêu, không chính xác. Và vì vậy, đây thực sự là một thách thức lớn.

Tuy nhiên, một trong những vấn đề xảy ra đó là tốc độ đưa ra quyết định sẽ bị chậm lại. Và tôi nghĩ một trong những lý do xảy ra là mọi người, các giám đốc điều hành cấp dưới trong công ty lớn, bắt đầu mô hình hóa mọi quyết định như thể đó là những quyết định nặng nề, không thể đảo ngược, mang lại hậu quả cao. Và cũng giống như những cánh cửa hai chiều, nếu bạn đưa ra quyết định và đó là một quyết định sai lầm, bạn có thể quay đầu, trở lại cánh cửa và thử lại. Nhưng ngay cả những quyết định có thể đảo ngược đó cũng bắt đầu được đưa ra với những quy trình nặng nề.

Như vậy, bạn có thể dạy cho mọi người về những cạm bẫy đó, rồi tiếp tục dạy họ cách né tránh những cạm bẫy này. Và đó chính là những gì mà chúng tôi nỗ lực thực hiện mỗi ngày tại Amazon, nhờ vậy chúng tôi có thể duy trì tính sáng tạo, trái tim nhiệt thành, và tinh thần đáng quý của một công ty quy mô nhỏ, ngay cả khi chúng tôi đã mở rộng quy mô và phạm vi lớn hơn như hiện tại."

- Diễn đàn Lãnh đạo 2018, "Closing Conversation with Jeff Bezos"

Trong bối cảnh đó, mọi nhân viên luôn được nhắc nhở về ý nghĩa của ngày đầu tiên thông qua những nguyên tắc lãnh đạo của Amazon, những nguyên tắc nêu rõ kỳ vọng mà Amazon đặt vào mỗi nhân viên, bao gồm cả Bezos. Những nguyên tắc này quy định cách mỗi nhân viên đối xử với đồng nghiệp, cách mỗi nhân viên ứng xử với các đối tác và khách hàng của Amazon.

Văn hóa và tư duy Ngày đầu tiên của Amazon có thể được cảm nhận rõ nét ở toàn bộ tổ chức. Điều đó có thể quan sát thấy thông qua những gì Bezos đề cập đến trong những lá thư gửi cổ đông, cách Amazon điều động trên thị trường và thông qua nguyên tắc lãnh đạo của Amazon.

14 NGUYÊN TẮC LÃNH ĐẠO CỦA AMAZON

Chúng tôi vận dụng những nguyên tắc lãnh đạo mỗi ngày, dù là khi bàn luận về những dự án mới, hay đưa ra quyết định về phương pháp tốt nhất để giải quyết một vấn đề nào đó. Và đó chính là một trong những yếu tố khiến Amazon trở nên khác biệt

[một từ thường được Bezos và phần lớn nhân viên tại Amazon sử dụng].

Ám ảnh về khách hàng: Người lãnh đạo coi khách hàng là điểm xuất phát và truy ngược lại những gì cần làm. Họ phải làm việc miệt mài để có được và để giữ vững được niềm tin của khách hàng. Mặc dù người lãnh đạo thường phải tập trung vào việc quan sát đối thủ, nhưng họ vẫn luôn bị ám ảnh về khách hàng của mình.

Quyền sở hữu: Người lãnh đạo chính là chủ sở hữu. Họ tư duy dài hạn và không bao giờ hy sinh những giá trị dài hạn để đổi lấy những thành quả ngắn hạn. Họ hành động thay mặt toàn thể công ty, chứ không chỉ riêng đội nhóm của mình. Họ không bao giờ nói rằng "Đó không phải là việc của tôi".

Sáng tạo và đơn giản hóa: Người lãnh đạo luôn luôn mong đợi và yêu cầu sự sáng tạo và đổi mới từ các đội nhóm, và không ngừng tìm kiếm những cách thức nhằm đơn giản hóa vấn đề. Họ liên tục nhận thức thế giới bên ngoài, tìm kiếm những ý tưởng mới mọi lúc mọi nơi, và không bị giới hạn bởi quan niệm "nó không được phát kiến ở đây". Khi chúng ta làm điều gì đó mới mẻ, chúng ta chấp nhận rằng mình có thể bị hiểu lầm trong thời gian dài.

Đúng đắn, thật nhiều đúng đắn: Lãnh đạo thường luôn đúng. Họ có óc phán đoán mạnh mẽ và những bản năng tuyệt vời. Họ không ngừng tìm kiếm những quan điểm đa chiều và làm việc để khẳng định niềm tin của mình.

Học hỏi và tò mò: Người lãnh đạo luôn không ngừng học hỏi và tìm cách hoàn thiện bản thân. Họ tò mò về những khả năng mới mẻ và bắt tay vào hành động để khám phá những khả năng đó.

Tuyển dụng và phát triển những người giỏi nhất: Người lãnh đạo giúp nâng cao thanh tiêu chuẩn trong mọi hoạt động tuyển dụng và đề bạt. Họ có khả năng phát hiện ra những tài năng đặc biệt, và sẵn sàng điều động những nhân viên xuất sắc đó xuyên suốt tổ chức. Người lãnh đạo phát triển những người lãnh đạo khác và thực hiện nghiêm túc vai trò của họ trong việc huấn luyện người khác. Chúng ta thay mặt toàn bộ người của mình làm việc để phát minh ra các cơ chế phát triển, chẳng hạn như Career Choice (Lựa chọn nghề nghiệp).

Kiên quyết với những tiêu chuẩn cao nhất: Người lãnh đạo sở hữu những tiêu chuẩn vô cùng cao – nhiều người cho rằng những

tiêu chuẩn này cao đến mức vô lý. Người lãnh đạo không ngừng nâng cao thanh tiêu chuẩn và chèo lái cả đội hướng đến những sản phẩm, dịch vụ và quy trình chất lượng cao. Người lãnh đạo luôn phải đảm bảo rằng những khiếm khuyết không bị lọt xuống tầng dưới và những vấn đề đó phải được khắc phục, sửa chữa.

Nghĩ lớn: Những suy nghĩ nhỏ chỉ giống như một lời tiên tri tự hoàn thành. Người lãnh đạo tạo ra và truyền đạt một hướng đi táo bạo giúp truyền cảm hứng mang lại kết quả. Họ suy nghĩ khác biệt và tìm kiếm những khả năng sắp xảy đến để tìm ra các phương thức phục vụ khách hàng.

Coi trọng việc hành động: Tốc độ đóng vai trò rất quan trọng trong kinh doanh. Nhiều quyết định và hành động có thể đảo ngược và không cần phải nghiên cứu quá sâu rộng. Chúng tôi coi trọng việc chấp nhận những rủi ro đã được cân nhắc.

Tiết kiệm: Hoàn thành công việc xuất sắc hơn với ít nguồn lực hơn. Những hạn chế sẽ đem lại sự linh động, tự chủ, và sáng tạo. Không có khoảng nới rộng cho việc tuyển nhân lực, quy mô ngân sách hay các chi phí cố định.

Gây dựng niềm tin: Người lãnh đạo chăm chú lắng nghe, nói chuyện thẳng thắn và cư xử với người khác bằng sự tôn trọng. Lời nói của họ mang tính tự phê bình, ngay cả khi điều đó có thể khiến họ khó xử hoặc lúng túng. Người lãnh đạo không tin tưởng tuyệt đối vào cảm nhận chủ quan của mình hoặc của nhóm mình. Họ luôn đặt ra những tiêu chuẩn nhất định cho chính bản thân và cho cả nhóm nhằm đạt được những điều tốt đẹp nhất.

Sát sao từng chi tiết: Người lãnh đạo hoạt động ở tất cả các cấp, theo dõi sát sao từng chi tiết, thực hiện kiểm toán thường xuyên và hoài nghi khi có sự chênh lệch giữa số liệu và báo cáo. Không có nhiệm vụ nào không qua tay họ.

Có cột trụ; không tán thành và vẫn cam kết: Người lãnh đạo có nhiệm vụ thách thức một cách tôn trọng những quyết định mà họ bất đồng quan điểm, dù cho việc đó có gây ra sự khó chịu và mệt mỏi. Nhà lãnh đạo có niềm tin mãnh liệt và rất kiên cường. Họ không thỏa hiệp vì lợi ích của việc gắn kết về mặt xã hội. Một khi quyết định được đưa ra, họ sẽ hoàn toàn cam kết với quyết định đó.

Tạo ra kết quả: Người lãnh đạo tập trung vào những đầu vào cốt lõi của doanh nghiệp và tạo ra những sản phẩm chất lượng trong

khoảng thời gian lý tưởng. Bất chấp trở ngại, họ luôn đương đầu và không bao giờ thỏa hiệp.

ĐỔI MỚI NỘI BỘ – MỘT GIẢI PHÁP ĐỂ XÂY DỰNG VÀ DUY TRÌ LỰC LƯỢNG LAO ĐỘNG

Một trong những phạm vi đáng kể khác trong việc đổi mới tại Amazon chính là cách Amazon xây dựng lực lượng lao động, điều mà Bezos vẫn gọi là "đổi mới nội bộ". Ba nội dung đổi mới nội bộ minh họa văn hóa công sở của Amazon đó là: *lựa chọn nghề nghiệp, trả tiền để nghỉ việc*, và *trung tâm liên lạc thực tế ảo*.

Amazon cũng là một doanh nghiệp luôn tiên phong trong lĩnh vực giáo dục thường xuyên cho đội ngũ nhân viên, tiến hành một chương trình mang tên Lựa chọn **nghề nghiệp**, trả trước 95% học phí cho toàn bộ nhân viên tham gia các khóa học về những lĩnh vực mà họ có nhu cầu, chẳng hạn như cơ khí máy bay hoặc điều dưỡng, bất kể là những kỹ năng đó có liên quan đến việc làm hiện tại ở Amazon hay không.

Một số người coi Amazon như là một lựa chọn cho sự nghiệp dài lâu của mình. Nhưng đối với một số người khác, Amazon đóng vai trò như là một đòn bẩy trên hành trình tiến tới công việc ở một nơi khác và họ cần có những kỹ năng mới để có được việc làm ấy. Amazon vẫn luôn sẵn lòng giúp họ đạt được những kỹ năng đó, mặc dù công ty hưởng lợi từ việc đầu tư giáo dục đó lại chẳng phải Amazon.

Mặc dù việc Amazon khẳng định rằng công ty rất thoải mái với việc chi tiền đào tạo các kỹ năng cần thiết cho nhân viên để sau này làm việc cho những công ty khác nghe có vẻ rất vị tha và nhân hậu, nhưng thực tế thì việc này cũng mang lại lợi ích bên lề cho Amazon – với lực lượng lao động mà chương trình đó khuyến khích. Cụ thể, nếu ai đó không muốn gắn bó với Amazon, thì họ sẽ có trăm phương ngàn cách để rời đi. Nếu họ muốn tận dụng chương trình này, thì họ phải làm việc cật lực và thể hiện thật tốt trong thời gian còn làm việc tại Amazon để không đánh mất cơ hội được đào tạo gần như miễn phí. Mặc dù phương thức này khá khác thường, thì đây rõ ràng vẫn là một cách đổi mới, giúp xây dựng lực lượng lao động mạnh mẽ.

Trả tiền để nghỉ việc là một ví dụ khác về chương trình khác thường mà Amazon hỗ trợ. Mặc dù bắt nguồn từ Zappos – công ty mà Amazon đã mua lại – nhưng Bezos vẫn luôn coi đó là cách ưa thích để xây dựng lực lượng lao động mạnh mẽ. Một lần nữa, như

anh đã từng nhắc đến trong Thư gửi cổ đông năm 2013:

> "Mục đích là để khuyến khích nhân viên lắng lại một chút và suy ngẫm về những điều họ thực sự mong muốn. Về lâu về dài, một nhân viên không thật sự muốn gắn bó với công ty sẽ trở thành yếu tố kém lành mạnh cho những nhân viên khác hay cho cả công ty."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2013)

Trung tâm liên lạc thực tế ảo cho phép mọi nhân viên cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng từ chính ngôi nhà của họ. Như Bezos đã viết:

> "Sự linh động này vô cùng lý tưởng đối với nhiều nhân viên, những người có con nhỏ hoặc có vấn đề gì khác, những người không thể hoặc không thích phải rời khỏi nhà đi làm."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2013)

Những đổi mới nội bộ như trên sẽ giúp Amazon xây dựng một lực lượng lao động bao gồm những nhân viên muốn làm việc tại Amazon, thay vì những người phải làm việc tại Amazon.

LỢI ÍCH CỦA VIỆC GHI NHỚ "NHỮNG NGÀY ĐẦU TIÊN"

Năm 1995, khi Amazon mới chỉ có vỏn vẹn năm nhân viên, Bezos cần tìm kiếm những giải pháp sáng tạo cho hầu hết mọi thứ. Anh đã vay bố mẹ 300.000 đô-la và buộc phải làm sao cho từng đồng xu bỏ ra đều xứng đáng.

Các nhân viên của doanh nghiệp non nớt ấy cần có bàn làm việc tại văn phòng. Khi đi qua cửa hàng Home Depot ở khu lân cận, Bezos nhận thấy anh có thể làm ra những chiếc bàn làm việc đơn giản bằng cách ghép những cái chân bàn vào cánh cửa lõi cứng, việc này sẽ giúp tiết kiệm chi phí đáng kể so với việc mua bàn. Bốn thanh gỗ dùng làm chân bàn, một vài chiếc nẹp dùng để nối các chân bàn với mặt bàn, và một số ốc vít, vậy là xong! – Jeff Bezos đã tạo ra "chiếc bàn làm từ cánh cửa" của Amazon (Nếu bạn tò mò về cách làm, hãy truy cập blog của Amazon để xem hướng dẫn chi tiết cách làm chiếc bàn này).

Mặc dù "chiếc bàn làm từ cánh cửa" là một giải pháp tình thế vào thời điểm năm 1995, nhưng ngày nay, hàng ngàn nhân viên của Amazon vẫn tiếp tục sử dụng "chiếc bàn làm từ cánh cửa", với những phiên bản hiện đại hơn so với phiên bản tạm thời vào năm

1995. Những phiên bản hiện đại này nhắc nhở mỗi nhân viên rằng mỗi khi họ ngồi vào bàn làm việc, thì phải giữ tinh thần như Ngày đầu tiên (Bezos vẫn sử dụng một chiếc bàn làm từ cánh cửa, nhưng sau hai mươi năm có lẻ, dường như chiếc bàn nguyên bản đó không thể chống chọi với thử thách của thời gian).

Nico Lovejoy, một nhân viên làm việc cho Amazon từ những ngày đầu, mô tả ý nghĩa của chiếc bàn làm từ cánh cửa của Amazon trên blog của công ty (được gọi là blog của Ngày đầu tiên) như sau: "Tôi nghĩ chiếc bàn này là hiện thân của sự khéo léo, sáng tạo và đặc thù, và sự sẵn sàng đi theo con đường riêng".

Đối với Amazon, tiết kiệm không chỉ là một vấn đề cạnh tranh quan trọng của công ty. Amazon luôn coi "tiết kiệm" là một trong những nguyên tắc lãnh đạo của mình bởi tiết kiệm sẽ "tạo ra sự linh hoạt tháo vát, tự chủ và sáng tạo".

Trong một cuộc phỏng vấn với Bob Simon của Đài CBS trong chương trình 60 Minutes (60 phút), Bezos đã liên kết tính tiết kiệm với nguyên tắc số 1 của mình: Trước hết, phải nghĩ đến nhu cầu của khách hàng. "Đó là biểu tượng cho việc chi tiền vào những thứ quan trọng đối với khách hàng, và không chi tiêu vào những thứ không quan trọng đối với họ", Bezos giải thích với Simon.

Công ty vẫn phát động "Giải thưởng Chiếc bàn làm từ cánh cửa", một danh hiệu được trao nội bộ, nhằm tìm ra những nhân viên có "ý tưởng tuyệt vời" có thể tiết kiệm đáng kể chi phí cho công ty và giảm thiểu mức giá cho khách hàng.

Không chỉ có tên blog và những chiếc bàn làm từ cánh cửa có thể nhắc nhở về tinh thần của Ngày đầu tiên .

Khi Amazon tăng trưởng đến mức tậu được tòa nhà văn phòng của riêng họ tại Seattle, Bezos đã đặt tên cho tòa nhà này là "Day 1" (Ngày đầu tiên). Ở một mặt tòa nhà, Bezos treo một tấm áp phích nhắc nhở tất cả mọi người bước chân vào tòa nhà này về nguyên tắc tinh thần của Ngày đầu tiên:

> "Có quá nhiều thứ chưa được sáng tạo. Có quá nhiều điều mới mẻ vẫn chưa diễn ra. Và mọi người vẫn chưa thể mường tượng được hết sức mạnh của Internet, chính vì lẽ đó, ngày nào cũng vẫn được coi là Ngày đầu tiên."

Mặc dù có vẻ quá chi li, thậm chí là ngớ ngẩn, nhưng hầu hết các chủ doanh nghiệp đều biết giá trị của việc lặp đi lặp lại trong sự hình thành văn hóa doanh nghiệp và hành vi ứng xử. Các gợi ý

hữu hình về tinh thần Ngày đầu tiên không chỉ giúp tỏ lòng tôn kính đến lịch sử công ty Amazon, chúng hữu ích nhiều hơn thế. Chúng đưa ra lời nhắc nhở trực quan về những điều quan trọng đối với Amazon từ góc độ văn hóa doanh nghiệp.

Ngoài ra, họ cũng tạo ra những cơ hội cho các nhân viên Amazon bàn luận về ý nghĩa của Ngày đầu tiên cùng các nhân viên khác và cả những người ngoài công ty. Khi một người mới đến Amazon, người đó hẳn sẽ hỏi nhân viên về ý nghĩa của những chiếc bàn làm từ cánh cửa, nếu họ chưa biết đến nó. Khi một nhà cung cấp mới đến tòa nhà Day 1, rất có thể họ sẽ hỏi về ý nghĩa của tên tòa nhà hoặc về tấm áp phích ở tòa nhà. Mỗi lần một nhân viên, nhà cung cấp, nhà đầu tư, hoặc khách hàng hỏi những câu hỏi như thế chính là một cơ hội để tinh thần của Ngày đầu tiên được củng cố trong tâm trí của người trả lời.

Tất cả chúng ta đều có thể tạo ra gợi ý trực quan của riêng mình, tích hợp các giai đoạn trong lịch sử của chúng ta vào những thứ mà các thành viên trong nhóm sử dụng hàng ngày. Khi chúng ta làm điều đó, những tín hiệu ấy sẽ giúp nuôi dưỡng một nền văn hóa như Nico Lovejoy từng mô tả là: khéo léo, sáng tạo, đặc thù và sẵn sàng đi theo con đường của riêng bạn.

Tuy nhiên, những chiếc bàn làm từ cánh cửa cũng có thể là một biểu tượng của sự đổi mới, và là một lời nhắc nhở tất cả mọi người không chỉ nên tiết kiệm, mà còn phải sáng tạo nữa.

Từ một vài cuộc trò chuyện cùng với các cựu nhân viên Amazon, tôi nhận thấy rằng một trong những nét văn hóa khác biệt tại Amazon đó là bất kỳ nhân viên nào cũng có thể đưa ra ý tưởng, gửi lên người quản lý của họ, và nếu ý tưởng đó đủ tốt, nó sẽ được cấp phép thử nghiệm để xác thực tiền đề. Nếu thật sự có hiệu quả, thì ý tưởng đó sẽ được triển khai trên phạm vi toàn đơn vị, nhóm, hoặc bộ phận. Văn hóa Amazon là nơi mọi người đều có cơ hội đổi mới, và chứng kiến sự đổi mới thông qua việc thực hiện ý tưởng.

> “Giống như bất kỳ công ty nào, chúng tôi sở hữu một nền văn hóa doanh nghiệp được hình thành không chỉ từ mục đích chủ quan của chúng tôi, mà còn là kết quả rút ra từ những bài học trong quá khứ. Đối với Amazon, quá khứ đó vẫn còn khá mới mẻ, và may mắn thay, ở đó có một số ví dụ về những hạt giống nhỏ bé đã phát triển thành những cây đại thụ. Rất nhiều người tại công ty chúng tôi đã chứng kiến những hạt giống nhỏ bé trị giá 10 triệu đô-la biến thành những doanh nghiệp trị giá cả tỷ đô-la. Theo tôi, những kinh nghiệm trực

tiếp ấy, cùng nền văn hóa phát triển xoay quanh những thành công chính là một phần lớn lý do tại sao chúng ta có thể khởi nghiệp từ hai bàn tay trắng. Văn hóa này đòi hỏi những doanh nghiệp non nớt này phải có tiềm năng cao, phải không ngừng đổi mới và khác biệt, nhưng lại không đòi hỏi quy mô rộng lớn ngay từ ngày đầu tiên khởi nghiệp."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2006)

Thêm một lý do nữa khiến Amazon chiếm lĩnh số điểm hàng đầu về đổi mới trong nghiên cứu của Wall Street Journal/Viện Drucker đó là công ty này luôn tập trung tạo ra những nhóm nhỏ và sức mạnh sáng tạo được khai thác từ sự hợp tác trong nhóm nhỏ.

Bezos không ưa những cuộc họp đông người và kéo dài, đồng thời cũng không thích những đội ngũ đông đảo. Trong trường hợp thực sự cần thiết phải họp, Bezos sẽ có một nguyên tắc để thúc đẩy hiệu suất của cuộc họp. Anh gọi đây là "quy tắc hai chiếc pizza" – không bao giờ có cuộc họp mà hai chiếc pizza cỡ lớn không đủ để chia cho mọi người.

Khi bạn đối chiếu với các tập đoàn lớn khác vốn sử dụng cấu trúc quan liêu hơn, có thể kìm hãm sự sáng tạo và đổi mới, bạn sẽ dễ dàng nhận ra lý do tại sao Amazon tiếp tục dẫn đầu.

Vậy làm thế nào Amazon có thể tăng trưởng thần tốc từ cá nhân Bezos và một số nhà phát triển lên đến 647.500 nhân viên và vẫn duy trì được văn hóa "khác biệt" của mình?

Tôi tin rằng một trong những lý do chủ chốt đó là họ luôn chủ tâm không để bản thân thỏa mãn với thành công. Như tôi đã nói ở phần trước, Amazon không phải là một công ty hoàn hảo. Nhưng rõ ràng là họ đã làm điều đúng đắn.

Họ đã duy trì được văn hóa của công ty thông qua việc sử dụng những Nguyên tắc Lãnh đạo của Amazon với toàn thể nhân viên (dù là nhân viên tuyến đầu hay giám đốc điều hành cấp cao), đồng thời công ty cũng có rất nhiều gợi ý trực quan và cách thức nhắc nhở mọi nhân viên luôn ghi nhớ và chú trọng vào giá trị cao nhất mà Bezos đề ra – đó là ám ảnh về khách hàng.

Ngoài ra, công ty vẫn không ngừng đổi mới mặc dù họ đã cán mốc 100 tỷ đô-la... bởi vì để có được sự tăng trưởng lâu dài trong kinh doanh, bạn phải duy trì được một nền văn hóa có sự cam kết với những giá trị của nó, chứ không chỉ với thu nhập ròng.

ÁP DỤNG

Duy trì văn hóa nền tảng

Câu hỏi: Bạn có thể mô tả chi tiết văn hóa của công ty bạn không?

Câu hỏi: Nếu được hỏi cùng một câu, thì liệu câu trả lời của nhân viên có giống với câu trả lời của bạn không?

Câu hỏi: Bạn có thể làm gì để củng cố những yếu tố chủ chốt (tích cực) trong văn hóa công ty bạn?

Chương 12

NGUYÊN LÝ #12: CHÚ TRỌNG NHỮNG TIÊU CHUẨN CAO

> "Xây dựng một nền văn hóa chú trọng đến những tiêu chuẩn cao là một việc rất đáng làm, hứa hẹn mang lại nhiều lợi ích. Cố nhiên và rõ ràng là bạn luôn cố gắng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ tốt đẹp hơn cho khách hàng – có đủ lý lẽ cho việc này! Tuy nhiên, có một điều khó nhận thấy hơn đó là: tất cả mọi người đều bị thu hút bởi những tiêu chuẩn cao – bởi chúng rất có ích cho việc tuyển dụng và duy trì. Một điều tinh tế hơn nữa là: văn hóa tiêu chuẩn cao chính là chiếc ô bảo vệ đối với những công việc vô hình nhưng đóng vai trò vô cùng quan trọng đang diễn ra hàng ngày tại bất kỳ công ty nào. Tôi đang nói đến những công việc mà không ai nhìn thấy. Những công việc được hoàn thành khi không có ai đang theo dõi. Trong một nền văn hóa chú trọng đến tiêu chuẩn cao, thì việc hoàn thành tốt những công việc như thế chính là một phần thưởng – và đây chính là một phần trong hành trình trở nên chuyên nghiệp."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2017)

Có một câu nói cũ trong kinh doanh thế này: "Nếu bạn nghĩ rằng thuê một nhân viên chuyên nghiệp là quá đắt đỏ, thì cứ chờ đến khi thuê một người nghiệp dư".

Câu nói ấy được quy cho khá nhiều người, nhưng điều nó nói là hoàn toàn đúng đắn. Khi mở rộng quy mô một công ty, việc đầu tư vào những tiêu chuẩn mức cao không phải là một việc làm xa xỉ, mà là một điều bắt buộc. Những tiêu chuẩn cao chính là sự đầu tư mà bạn cần để mở rộng quy mô công ty. Hãy xem xét những tình huống sau đây:

- Bạn cần mười người để lắp ráp sản phẩm? Việc lắp ráp cũng chỉ diễn ra nhanh đúng bằng tốc độ của người chậm nhất mà thôi.
- Việc chú trọng đến các chi tiết có phải là vấn đề trong tổ chức của bạn không? Bạn sẽ bị kéo lại khắc phục lỗi sai bởi một người thiếu cẩn trọng nhất trong nhóm gây ra.
- Bạn có muốn sản xuất những sản phẩm chất lượng không? Nếu sản phẩm không đáp ứng được mong đợi của mọi người, thì những nhận xét tiêu cực có thể phá hủy tất cả.

Đầu tư vào những tiêu chuẩn cao đối với yếu tố con người và sản phẩm sẽ giúp bạn đi nhanh hơn và với quy mô lớn hơn. Những nhân viên nhanh nhẹn và chuyên nghiệp sẽ giúp bạn bán được nhiều sản phẩm hơn. Những nhân viên cẩn thận sẽ giúp bạn giảm thiểu tài nguyên sử dụng cho việc khắc phục sai sót. Và những thiết bị chất lượng sẽ giảm thiểu tối đa số sản phẩm bị hoàn lại, những nhận xét tiêu cực, và cả nhu cầu chăm sóc khách hàng.

Bởi những lý do này, nếu bạn muốn hợp tác kinh doanh với Amazon, hãy chú trọng đến những tiêu chuẩn cao. Hai ví dụ điển hình về những tiêu chuẩn cao tại Amazon đó là: có được việc làm tại Amazon, và các bên thứ ba đang hợp tác kinh doanh cùng Amazon.

"BAR RAISER" VÀ CÁC ỨNG VIÊN CỦA AMAZON

Nếu bạn có cơ hội được phỏng vấn ứng tuyển vào một vị trí nào đó tại Amazon, hãy chuẩn bị cho một quy trình phỏng vấn tập trung nhiều vào các tiêu chuẩn cao như họ đã làm với trình độ học vấn và kinh nghiệm học tập của bạn vậy. Và hãy sẵn sàng để gặp cả những người có lẽ không thường xuất hiện trong một buổi phỏng vấn, bao gồm những người được Amazon mệnh danh là *"Bar raiser"* (người nâng thang tiêu chuẩn).

Các *Bar raiser* là một nhóm những nhân viên công ty được lựa chọn "thủ công", những người đã thể hiện xuất sắc trong lĩnh vực tuyển dụng, coi trọng những tiêu chuẩn mức cao, và cũng là những người đã trải qua khóa đào tạo hết sức đặc biệt.

Trong suốt quá trình phỏng vấn (điều này đặc biệt đúng với những vị trí điều hành), thường sẽ có ít nhất một *Bar raiser*, và *Bar raiser* có quyền phủ quyết mà không một ai có thể bác bỏ – kể cả Bezos hay giám đốc tuyển dụng. Trong một cuộc phỏng vấn có sự xuất hiện của *Bar raiser*, thì sẽ không có một ứng viên nào

trúng tuyển nếu không được *Bar raiser* đồng ý.

Một lần nữa, trong lá thư gửi cổ đông đầu tiên vào năm 1997, Bezos đã khẳng định rõ:

> "Làm việc ở đây không hề dễ dàng (khi tôi phỏng vấn các ứng viên, tôi luôn nói với họ rằng: "Bạn có thể làm việc lâu dài, chăm chỉ hoặc thông minh, nhưng tại Amazon.com, bạn không thể chọn hai trong số ba cách làm việc này"), bởi chúng tôi đang nỗ lực làm việc để tạo nên thứ gì đó quan trọng, thứ gì đó có ý nghĩa cho khách hàng của chúng tôi, một điều gì đó đáng để sau này chúng tôi có thể kể lại cho con cháu của mình nghe. Những điều này không hề dễ dàng. Chúng tôi hết sức may mắn khi có được đội ngũ nhân viên tận tụy, sẵn sàng cống hiến và đam mê xây dựng Amazon.com."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1997)

Tuy nhiên, các *Bar raiser* không phải là cách duy nhất Amazon áp dụng để đầu tư vào những tiêu chuẩn mức cao đối với nhân viên tại Amazon. Một cách khác nữa mà Amazon áp dụng để thúc đẩy những tiêu chuẩn cao đó là ba câu hỏi để tất cả những người phỏng vấn suy xét trước khi đưa ra quyết định cuối cùng. Trong thư gửi cổ đông năm 1998, Bezos có viết:

> "Làm việc chăm chỉ, tìm thấy niềm vui, làm nên lịch sử.
>
> Thật sự không thể tạo ra kết quả tốt đẹp trong một môi trường năng động như mạng Internet mà không có sự góp mặt của những con người xuất chúng. Để làm nên lịch sử là một điều không hề dễ dàng, và chúng tôi luôn luôn nỗ lực tìm kiếm điều đó. Hiện tại chúng tôi có một đội ngũ 2.100 nhân viên chăm chỉ, thông minh và nhiệt huyết, những người luôn đặt khách hàng lên hàng đầu. Việc đặt thanh tiêu chuẩn cao trong việc tuyển dụng như chúng tôi đã và sẽ tiếp tục làm chính là nhân tố quan trọng nhất quyết định thành công của Amazon.com.
>
> Trong những cuộc họp tuyển dụng, chúng tôi luôn yêu cầu mọi người suy xét kỹ lưỡng ba câu hỏi trước khi đưa ra quyết định tuyển dụng:
>
> *Bạn có ngưỡng mộ người này không?* Nếu bạn nghĩ về những người mà mình ngưỡng mộ thì bạn có thể thấy họ là những người mà bạn có thể học hỏi được điều gì đó từ họ, hoặc có thể noi gương họ. Đối với bản thân mình, tôi luôn cố gắng hết sức

để làm việc với người mà tôi ngưỡng mộ, và tôi luôn khuyến khích các nhân viên ở đây cũng đòi hỏi điều đó thật khắt khe. Cuộc sống quá ngắn ngủi để có thể lãng phí thời gian vào những người bạn không ngưỡng mộ.

Liệu người này có giúp tăng hiệu suất làm việc bình quân của cả nhóm hay không? Chúng tôi muốn chống lại sự hỗn loạn. Các tiêu chuẩn sẽ tiếp tục được nâng lên. Tôi đề nghị mọi người mường tượng về tương lai của công ty sau năm năm nữa. Đến lúc đó, mỗi người trong chúng ta phải nhìn lại và nói được rằng: 'Bây giờ các tiêu chuẩn đã rất cao rồi – tôi rất mừng vì mình đã dự phần vào quá trình!'.

Xét về khía cạnh nào thì người này có thể được coi là một siêu sao? Rất nhiều người sở hữu những kỹ năng, những đam mê, và tầm nhìn độc nhất vô nhị có thể giúp môi trường làm việc của cả công ty trở nên phong phú và thú vị. Và thường thì đó là những khả năng không liên quan đến công việc của họ. Một trong những người ở đây là quán quân Cuộc thi Đánh vần Quốc gia (National Spelling Bee), (năm 1978, tôi tin là như thế). Tôi ngờ rằng việc đó không giúp được gì cho cô ấy trong công việc hàng ngày, nhưng chắc chắn nó giúp cho bầu không khí làm việc trở nên vui tươi hơn, bạn cứ thử va vào cô ấy ở hội trường với lời thách đố đánh vần chữ 'onomatopoeia' (từ tượng thanh) mà xem."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1998)

Nhiều người có thể cảm giác được ai đó là người họ không ngưỡng mộ, đôi khi việc đó dựa vào trực giác của họ, rằng người kia sẽ không phù hợp với vị trí. Nhưng có bao nhiêu người thường xuyên chủ tâm suy ngẫm về ba câu hỏi trên?

Đối với câu hỏi thứ hai, liệu người đó có thể tăng hiệu suất làm việc bình quân của cả nhóm sau khi họ gia nhập đội ngũ hay không? Câu hỏi này buộc bạn phải tuyển dụng những nhân viên có năng lực trên mức trung bình. Nếu không, họ sẽ không giúp ích gì cho việc tăng hiệu suất bình quân.

Và liệu họ có thể là một siêu sao hay không? Việc khám phá ra những khía cạnh tiêu biểu được coi là siêu sao của người đó buộc những người phỏng vấn phải tìm kiếm những nét đặc trưng riêng biệt giúp đạt được thành tích cao. Nhận diện được những ngôi sao này cũng giúp nhóm bổ nhiệm vị trí tốt nhất cho nhân viên mới để đạt được thành công.

Những *Bar raiser* và những câu hỏi tương tự như trên giúp Amazon không ngừng cải thiện thanh tiêu chuẩn áp dụng với mọi nhân viên mới và thiết lập một hệ thống tuyển dụng mà chỉ những nhân viên hạng A mới có thể vượt qua. Điều này vô cùng quan trọng, bởi những nhân viên hạng A thực thụ không chỉ thực hiện tốt nhiệm vụ của mình, mà họ còn luôn muốn được ở trong một môi trường có nhiều nhân viên hạng A khác. Họ không cảm thấy bị đe dọa bởi những nhân viên luôn hoàn thành xuất sắc công việc, họ luôn muốn được làm việc cùng những đồng nghiệp xuất sắc, bởi điều đó sẽ giúp cả nhóm đạt được những thành tựu lớn hơn và tốt đẹp hơn. Những nhân viên hạng A vô cùng nản chí với sự chậm trễ và sai sót của nhân viên hạng B hay hạng C.

Mặt khác, những nhân viên hạng B thường khá dè chừng những nhân viên hạng A, bởi nhân viên hạng A sẽ khiến hiệu suất làm việc của họ trông có vẻ kém cỏi. Đó là lý do tại sao những nhân viên hạng B thường tuyển dụng nhân viên hạng C hoặc kém hơn.

Để có thể duy trì những tiêu chuẩn cao trong một tổ chức, bạn buộc phải thẳng tay với các ứng viên. Nếu không, *hiệu ứng tầng* sẽ lập tức xuất hiện... bạn hạ thấp thanh tiêu chuẩn; tiếp đến, nhân viên mà bạn thuê sẽ lại tiếp tục hạ thấp thanh tiêu chuẩn, và cứ thế. Đường xoắn ốc ấy sẽ tiếp tục cuộn xuống cho đến khi chỉ còn lại một công ty tầm thường, chẳng còn bóng dáng của những tiêu chuẩn cao.

Amazon nổi tiếng là một môi trường đòi hỏi khắt khe. Đó là một nơi có thể thách thức những nhân viên xuất sắc bậc nhất. Đôi khi ngay cả với những nhân viên hạng A thì môi trường này vẫn mang tính đòi hỏi quá mức khắt khe.

Tuy nhiên, những nhóm nhân viên hạng A sẽ khiến cho môi trường làm việc khắt khe trở nên ít khắt khe hơn. Mỗi nhân viên hạng A có thể tập trung vào nhiệm vụ của mình và trông cậy vào sự hỗ trợ từ những nhân viên hạng A khác đang làm tốt công việc của họ. Những tiêu chuẩn mức cao sẽ luôn luôn đóng vai trò là nguyên lý cốt lõi của công ty, ít nhất là trong thời gian Bezos còn nắm quyền.

> **"Nguyên tắc lãnh đạo của Amazon – Kiên quyết với những tiêu chuẩn cao nhất:** Người lãnh đạo sở hữu những tiêu chuẩn vô cùng cao – nhiều người cho rằng những tiêu chuẩn này cao đến mức vô lý. Người lãnh đạo không ngừng nâng cao thanh tiêu chuẩn và chèo lái cả đội hướng đến những sản phẩm, dịch vụ và quy trình chất lượng cao. Người lãnh đạo

luôn phải đảm bảo rằng những khiếm khuyết không bị lọt xuống tầng dưới và những vấn đề đó phải được khắc phục, sửa chữa."

Thông tin về quy trình và nội dung phỏng vấn luôn có sẵn trên trang web Amazon.com. Trang web này có nói:

"Những cuộc phỏng vấn của chúng tôi bám vào những câu hỏi liên quan đến thái độ, là những câu hỏi về các tình huống trong quá khứ, hoặc những thách thức mà bạn từng đối mặt, và cách thức bạn xử lý chúng, có sử dụng những Nguyên tắc lãnh đạo của Amazon để điều hướng cuộc thảo luận. Chúng tôi không đề cập đến những câu hỏi hóc búa (chẳng hạn như: Có bao nhiêu ô cửa sổ ở Manhattan?) trong quá trình phỏng vấn. Chúng tôi đã nghiên cứu cách tiếp cận này và thấy rằng những câu hỏi hóc búa không đáng tin cậy trong việc dự đoán mức độ thành công của một ứng viên tại Amazon.

Sau đây là một số câu hỏi liên quan đến thái độ:

• Kể cho tôi nghe về lần mà bạn phải đối mặt với một vấn đề có rất nhiều phương pháp giải quyết khả dụng. Vấn đề đó là gì và làm thế nào bạn xác định được cách giải quyết? Kết quả ra sao?

• Hãy kể về một lần bạn chấp nhận mạo hiểm, gây ra sai sót, hoặc thất bại. Bạn đã phản ứng như thế nào, và bạn đã tiến bộ ra sao sau lần trải nghiệm đó?

• Kể chi tiết về một lần bạn đảm nhiệm vị trí lãnh đạo một dự án.

• Bạn đã làm gì khi phải thực hiện nhiệm vụ khích lệ tinh thần cho cả một nhóm nhân viên hoặc phải thúc đẩy tinh thần hợp tác trong một dự án đặc biệt?

• Bạn đã tận dụng các dữ liệu như thế nào để phát triển thành một chiến lược?

Hãy nhớ rằng Amazon là một công ty vận hành bằng dữ liệu. Khi trả lời các câu hỏi, bạn cần tập trung vào chính câu hỏi đó, phải đảm bảo câu trả lời của mình có bố cục rõ ràng và chứa những ví dụ có số liệu cụ thể. Ngoài ra, hãy đưa ra những tình huống xảy ra gần nhất có thể."

Tóm lại, để có được tiêu chuẩn mức cao, bạn cần biết chính xác những tiêu chuẩn của bản thân. Amazon xác định rất rõ ràng các

tiêu chuẩn. Amazon không khởi nghiệp với một danh sách đầy đủ các nguyên tắc lãnh đạo, mà chỉ với một số trong đó, và dần dần xây dựng chúng hoàn thiện song song với quá trình tăng trưởng của Amazon. Trước khi bạn có thể phỏng vấn các ứng viên xem họ có phù hợp với công ty hay không, bạn cần phải có một điểm chuẩn để so sánh và biết chính xác những yếu tố mà mình đang đo lường.

Những câu hỏi mở, như những câu mà Amazon đã hỏi, có ý nghĩa vô cùng quý giá nhưng vẫn có thể không hữu ích, thậm chí là rất khó khăn, nếu bạn không biết chính xác điều mà mình đang tìm kiếm, bởi chúng không chỉ đơn thuần là những câu hỏi mở, mang tính kích thích, mà còn là cách để biết được ai đó có phù hợp và có thể vươn lên dẫn đầu doanh nghiệp hoặc tổ chức của bạn hay không.

ĐẦU TƯ VÀO VIỆC DUY TRÌ NHỮNG TIÊU CHUẨN CAO CHO BÊN THỨ BA

Mùa hè năm 2018, Amazon công bố một chương trình dành cho những người thầu khoán một cơ hội nhận được khoản tiền lên đến 300.000 đô-la một năm, bằng cách mở doanh nghiệp của riêng họ để phụ trách việc giao hàng cho Amazon. Với khoản tiền 10.000 đô-la vốn đầu tư ban đầu, mọi người đều có thể thành lập một doanh nghiệp đóng vai trò vận tải cho Amazon. Amazon sẽ cung cấp mức giá tốt nhất cho những xe tải chuyển đồ và phí bảo hiểm. Ngoài ra, Amazon còn cung cấp một hệ thống các gói vận chuyển đều đặn và những tuyến đường cụ thể để doanh nghiệp có thể làm quen.

Vậy món hời ở đây là gì?

Không phải ai cũng có thể duy trì những tiêu chuẩn mức cao mà Amazon yêu cầu ở các bên thứ ba. Phần thưởng tài chính dành cho mô hình doanh nghiệp này vô cùng hấp dẫn đối với các tài xế giao hàng, tuy nhiên Amazon cũng tuyên bố thẳng thắn rằng cơ hội này chỉ dành cho những người làm việc chăm chỉ.

Hãy cùng xem xét danh sách bốn yếu tố mà Amazon yêu cầu ở các ứng viên:

Thứ nhất, cần phải "ám ảnh về khách hàng: Bạn phải coi khách hàng là điểm xuất phát rồi xác định những việc cần làm" (Nghe khá quen phải không?).

Thứ hai, những kỹ năng lãnh đạo tốt là điều không thể thiếu:

“Lãnh đạo: Bạn phải yêu thương, quý trọng mọi người! Bạn có năng lực tuyệt vời trong mảng lãnh đạo và giữ chân một đội ngũ những tài xế”. Nói cách khác, Amazon đang tìm kiếm những người muốn tăng trưởng, chứ không phải là những tài xế chỉ mong kiếm được việc làm.

Thứ ba, các tài xế cần phải “Tạo ra kết quả: Thái độ cương quyết đương đầu với thử thách của bạn sẽ truyền cảm hứng cho cả nhóm hoàn thành tốt những công việc đòi hỏi sức lao động lớn, ngay cả khi phát sinh nhiều thử thách”. Đây có thể là một việc rất khó, đòi hỏi sức lao động lớn, và mang tính thách thức cao.

Cuối cùng, mỗi người phải có “Khả năng phục hồi: Bạn có khả năng đối phó với sự mơ hồ của một doanh nghiệp phát triển thần tốc và luôn luôn thay đổi”. Nhiều người sụp đổ khi doanh nghiệp trở nên nhập nhằng, phát triển quá nhanh, thay đổi quá nhiều. Nếu bạn là người như vậy, thì Amazon không muốn bạn ứng tuyển đâu.

Những yếu tố này trái ngược với những gì Uber và Lyft quảng bá cho các tài xế tiềm năng. Chẳng hạn như, Uber khuyến khích tính linh hoạt và tốc độ thanh toán nhanh. Lyft quảng bá một thông điệp tương tự – “Người duy nhất bạn cần trả lời chính là bạn. Kiểm soát vị trí, cách thức và thời điểm bạn muốn kiếm tiền – trên đường đi làm, khi con gái của bạn đang ở trường, hay sau những giờ học buổi tối”.

Những điều này khác xa so với các thông điệp ám ảnh về khách hàng, tinh thần lãnh đạo, kết quả thu được, và khả năng phục hồi mà Amazon vẫn luôn đề cao ở những tài xế tiềm năng.

Chỉ vài tháng sau tuyên bố đầu tiên, hàng trăm doanh nghiệp đã ra đời trên khắp đất nước, những doanh nghiệp này đã thuê hàng ngàn tài xế vận chuyển hàng hóa cho Amazon.

CÁC TIÊU CHUẨN CAO CHO NHỮNG NGƯỜI KHÔNG PHẢI LÀ NHÂN VIÊN CỦA AMAZON

Amazon có những tiêu chuẩn mức cao tương tự đối với những bên thứ ba bán hàng trên Amazon Marketplace, và trên mạng tràn lan những câu chuyện về những bên thứ ba bị loại khỏi nền tảng do không đáp ứng được những tiêu chuẩn mức cao mà Amazon đề ra. Chúng ta hãy cùng xem mô tả của Amazon về những tiêu chuẩn mức cao:

> “Amazon luôn ám ảnh về việc cung cấp cho khách hàng

những trải nghiệm mua sắm tuyệt vời nhất có thể. Từ khi thành lập cửa hàng, một cách mà chúng tôi thực hiện nhằm đảm bảo trải nghiệm tuyệt vời cho khách hàng đó là tìm nguồn cung ứng sản phẩm trực tiếp từ các thương hiệu và rồi bán các sản phẩm đó cho khách hàng trên gian hàng của chúng tôi. Nhằm duy trì trải nghiệm đó của khách hàng, chúng tôi có thể sẽ lựa chọn những nguồn sản phẩm từ một số thương hiệu mà chỉ được bày bán duy nhất trên Amazon. Những thương hiệu khác cũng có thể trở thành người bán hàng trên cửa hàng Amazon nếu họ có thể duy trì nghiêm ngặt những tiêu chuẩn đối với trải nghiệm khách hàng của chúng tôi. Tuy nhiên, để khách hàng không nhầm lẫn, chúng tôi xin nói rõ rằng nếu bất kỳ một sản phẩm của thương hiệu nào đó được bán bởi Amazon, thì thương hiệu đó sẽ không bán những sản phẩm đó dưới tư cách một người bán hàng trên Amazon.

Chúng tôi đo lường trải nghiệm của khách hàng bằng nhiều cách thức, bao gồm tỷ lệ tồn kho cao, trải nghiệm giao hàng, khả năng cạnh tranh về giá và phạm vi lựa chọn. Chúng tôi sẽ tạo ra một số công cụ và dịch vụ để giúp bạn đáp ứng các tiêu chuẩn của chúng tôi và bán hàng thành công trên cửa hàng Amazon, bao gồm các công cụ quản lý tự động hàng tồn kho và giá, các dịch vụ hoàn thiện đơn hàng, như Fulfillment by Amazon (FBA) và các dịch vụ để phát triển, bảo vệ thương hiệu của bạn, như Brand Registry (đăng ký thương hiệu).

Nếu bạn không thể duy trì các tiêu chuẩn về trải nghiệm khách hàng của chúng tôi, bạn có thể mất một số đặc quyền liên quan đến hoạt động với tư cách là người bán hàng trong cửa hàng Amazon (bao gồm cả những tính năng hiển thị gợi ý trên các trang chi tiết sản phẩm), hoặc bạn có thể mất đi cơ hội hoạt động như một người bán hàng trên Amazon. Trong trường hợp đó, bạn vẫn có thể bán sản phẩm của bạn cho Amazon để chúng tôi bán lại cho khách hàng của mình."

Nói cách khác, nếu muốn bán hàng trên Amazon.com, bạn phải duy trì được những tiêu chuẩn mức cao mà Amazon đề ra với các giao dịch của công ty. Nếu bạn không đối xử với khách hàng bằng sự tôn trọng giống như Amazon đòi hỏi ở nhân viên của mình, thì nguy cơ rất lớn là bạn sẽ bị liệt vào danh sách đen hoặc bị loại hẳn khỏi nền tảng bán hàng này. Bạn có thể thấy, Amazon đã đầu tư khá nhiều vào một số công cụ giúp cho các bên thứ ba có thể duy trì những tiêu chuẩn cao này, chẳng hạn như FBA, một dịch vụ hoàn thiện đơn hàng mà thông qua đó Amazon đảm bảo các đơn

hàng được xử lý theo tiêu chuẩn mức cao.

Theo nhiều cách khác nhau thì những khoản đầu tư của Amazon vào các bên bán hàng thứ ba hoạt động tương tự như cách các thương hiệu nhượng quyền thương mại đảm bảo cho bên nhận nhượng quyền duy trì các tiêu chuẩn của thương hiệu. Chỉ cần đến bất kỳ cơ sở Chick-fil-A[18] nào, bạn cũng sẽ được chào đón bằng một nụ cười, được ăn những món ăn chất lượng như nhau, và đều nhận được lời đáp "Đó là vinh hạnh của tôi" mỗi khi bạn nói "Cảm ơn". Khi các bên nhượng quyền yêu cầu bên nhận nhượng quyền mua nước sốt, bánh mì kẹp, và khoai tây chiên của họ từ một cơ sở trung tâm, việc đó sẽ giúp trải nghiệm khách hàng trở nên nhất quán. Khách hàng biết rõ họ mong đợi gì khi tìm đến những doanh nghiệp hoạt động như một cơ sở nhượng quyền hoặc có mô hình tương tự. Nếu trải nghiệm không tốt, thì trụ sở doanh nghiệp sẽ có nhiều hình thức để thực thi các quy tắc hoặc kỷ luật các chủ cửa hàng tư nhân.

[18] Một chuỗi cửa hàng bán thức ăn nhanh ở Mỹ.

Amazon muốn khách hàng mua hàng ở bên bán hàng thứ ba cũng phải có trải nghiệm tích cực tương tự. Khi một ai đó mua sắm trên Amazon.com, Amazon muốn những trải nghiệm của họ phải nhất quán và mang lại sự hài lòng. Amazon luôn đầu tư vào những quy tắc và công cụ tương tự để củng cố một cấp độ chất lượng cao nhất quán đối với trải nghiệm của khách hàng.

LÀM THẾ NÀO ĐỂ ĐẦU TƯ VÀO NHỮNG TIÊU CHUẨN CAO Ở CÔNG TY BẠN?

Tỷ lệ thành công của công ty bạn sẽ tỷ lệ thuận với những tiêu chuẩn mà nó duy trì.

Nếu những trải nghiệm của khách hàng của bạn là không nhất quán, thì bạn sẽ chẳng bao giờ có thể mở rộng quy mô. Bạn chỉ có thể mở rộng quy mô khi các trải nghiệm khách hàng có tính nhất quán cao.

Tại Amazon, việc đầu tư vào các tiêu chuẩn mức cao đòi hỏi một giải pháp toàn diện. Việc đó bắt đầu với việc xác định rõ các tiêu chuẩn mà Amazon mong muốn mang lại cho khách hàng của mình. Sau đó, nó đòi hỏi tất cả mọi người tham gia vào trải nghiệm khách hàng để sống với những tiêu chuẩn đó. Cuối cùng, nó đòi hỏi đầu tư thời gian và tiền bạc để liên tục cải thiện, chẳng hạn như bằng cách hỏi những người phỏng vấn rằng liệu một ứng

viên có làm gia tăng hiệu suất làm việc bình quân của đội ngũ mà người đó tham gia hay không.

Để đầu tư vào những tiêu chuẩn mức cao cho công ty bạn, hãy khởi đầu bằng việc xác định trải nghiệm khách hàng mà bạn muốn đạt được. Sau đó, tự hỏi bản thân rằng liệu những con người, những sản phẩm và dịch vụ mà các khách hàng của bạn tiếp xúc có đáp ứng được những tiêu chuẩn đó không. Nếu không, bạn đã thiếu sót ở đâu? Bạn có cần đầu tư vào những sản phẩm chất lượng hơn không? Bạn có cần đầu tư vào một quy trình tuyển dụng khắt khe hơn không? Bạn có cần đưa ra nhiều yêu cầu hơn đối với các nhà cung cấp?

Bạn có thể không có được tầm ảnh hưởng trên thị trường như Amazon, nhưng bất kỳ công ty nào cũng có thể cải thiện trải nghiệm khách hàng một cách nhất quán. Ví dụ, nếu bạn là một doanh nghiệp nhỏ, bạn hẳn không có khả năng như Amazon, có thể ảnh hưởng đến sự thay đổi tại nhà sản xuất lớn, nhưng bạn có thể tìm kiếm các nhà sản xuất khác, có lẽ là một nhà sản xuất nhỏ hơn nhưng có thể đạt được chất lượng cao hơn và quan tâm hơn đến doanh nghiệp của bạn.

Tạo ra một văn hóa coi trọng những tiêu chuẩn mức cao sẽ giúp cho doanh nghiệp có thể duy trì tư duy giống như một doanh nghiệp vừa khởi nghiệp. Một khi bạn bắt đầu chệch hướng khỏi những tiêu chuẩn mức cao của mình, thì chính là bạn đang khởi đầu một quá trình chậm rãi và khổ sở của việc trở thành một doanh nghiệp có tinh thần của ngày thứ hai.

> "Tinh thần ngày thứ hai là một sự ngưng trệ. Theo sau là sự chệch hướng. Tiếp đến là sự lao dốc đầy đau thương. Và tiếp sau nữa là sự lụi tàn. Đó là lý do tại sao phải luôn luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2016)

ÁP DỤNG

Chú trọng những tiêu chuẩn cao

Câu hỏi: Nêu ba hoặc bốn phẩm chất quan trọng của những nhân viên có hiệu suất cao nhất và thành công nhất của công ty bạn?

Câu hỏi: Bạn (và những người quản lý việc tuyển dụng của bạn) có chú trọng vào những phẩm chất đó trong quá trình tuyển dụng không?

Câu hỏi: Ai là người chịu trách nhiệm “quản lý chất lượng” ở công ty bạn? Và họ thực hiện việc đó như thế nào?

Chương 13

NGUYÊN LÝ #13: ĐO LƯỜNG CÁC VẤN ĐỀ, XEM XÉT NHỮNG GÌ ĐÃ ĐƯỢC ĐO LƯỜNG, VÀ TIN TƯỞNG TRỰC GIÁC CỦA MÌNH

"Rất nhiều quyết định quan trọng mà chúng tôi đưa ra tại Amazon.com có thể được thực hiện bằng các dữ liệu. Có câu trả lời đúng hoặc sai, có câu trả lời tốt hơn hoặc tệ hơn, và **thuật toán sẽ cho chúng tôi biết từng câu trả lời thuộc loại nào.** Đây là những cách thức ra quyết định ưa thích của chúng tôi."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2005)

"Những quyết định dựa trên thuật toán mang lại khả năng đồng thuận rất lớn, trong khi đó **những quyết định dựa trên phán đoán lại thường dẫn đến tranh luận**, chí ít là cho đến khi thực thi và được chứng minh. Bất kỳ tổ chức nào không bằng lòng trải qua sự tranh cãi thì phải tự hạn chế mình trong những quyết định dựa trên thuật toán. Theo quan điểm của chúng tôi, làm như vậy sẽ không chỉ hạn chế những tranh cãi, mà còn hạn chế đáng kể sự đổi mới và sự hình thành những giá trị dài hạn."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2005)

"Lan man trong kinh doanh không mang lại hiệu quả... nhưng sự lan man cũng không phải là ngẫu nhiên. Mà nó được **chỉ đường dẫn lối – bởi linh cảm, sự quyết tâm, trực giác, trí tò mò,** và được tiếp thêm sức mạnh bởi một niềm tin mãnh liệt rằng chiến lợi phẩm dành cho khách hàng là đủ lớn, rằng nó xứng đáng để ta rối loạn một chút, chệch hướng một chút nhằm tìm đường đến với nó."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2018)

Jeff Bezos coi các phép đo, phân tích và số liệu là yếu tố rất quan trọng. Có rất nhiều phép đo nổi bật, nhưng hai trong số phép đo quan trọng nhất đối với Bezos là *dữ liệu* và *tiền bạc*.

Hầu hết các doanh nghiệp đều hiểu rằng họ cần phải đo lường và sử dụng những phân tích để nắm rõ hiện trạng của công ty. Yếu tố mà Bezos thêm vào đó là bạn cũng cần đánh giá cả những thông tin *mang tính giai thoại* để đảm bảo chắc chắn rằng bạn không để những dữ liệu và phân tích khiến mình lạc lối. Nghĩa là, những dữ liệu mà bạn đang đo lường có thể chính xác, nhưng nếu bạn đo lường sai yếu tố, thì chắc chắn nó không mang lại thông tin mà bạn cần.

ĐO LƯỜNG KHÔNG CHỈ LIÊN QUAN ĐẾN DỮ LIỆU TÀI CHÍNH

Dữ liệu vận hành mọi thứ tại Amazon.

Hầu như mọi quyết định vận hành đều được thực hiện cùng những dữ liệu lưu trữ trên hệ thống của họ. Trong suốt những năm vừa qua, Amazon đã trở nên rất "lão luyện" trong việc theo dõi hoạt động của khách hàng trên trang web của họ. Đây là thứ mang lại sức mạnh cho công cụ đề xuất, giúp bạn biết "Khách hàng từng mua mặt hàng này cũng mua cả mặt hàng này...". Hàng trăm ngàn tính năng như thế này được cung cấp bởi các thuật toán giúp cải thiện trải nghiệm của khách hàng.

Trang web của Amazon được thử nghiệm liên tục để tìm ra những màu sắc phù hợp nhất, những nút bấm tốt nhất, vị trí tốt nhất cho mục đánh giá, cùng vị trí hiển thị hàng ngàn mặt hàng khác. Được đặt tên là "thử nghiệm A/B", đây là một cách tiêu chuẩn để xác định thay đổi nào sẽ có tác động tích cực nhất cho trải nghiệm và hành vi khách hàng.

(Hiểu một cách đơn giản, thử nghiệm A/B, hay còn được gọi là thử nghiệm phân tách, là một thử nghiệm mà bạn sẽ chia các chủ thể thử nghiệm thành hai nhóm, mỗi nhóm sẽ được gán cho một tùy chọn khác nhau, và sau đó bạn sẽ quan sát xem tùy chọn nào mang lại những phản hồi tốt hơn).

Khi bạn thực hiện một thay đổi nhỏ trên trang web, bạn có thể điều hướng một số lượng ngẫu nhiên người truy cập đến với trang web mới và một số lượng tương tự đến trang web hiện có và truy

vết, giám sát những tương tác trên cả hai trang web. Dựa trên những phân tích đó, bạn sẽ biết được khách hàng có thích sự thay đổi đó (và mua sắm nhiều hơn) hay không, hay sự thay đổi đó đã kìm hãm sức mua sắm và không nên áp dụng.

Nhằm quản lý quá trình này, Amazon đã tạo ra một nền tảng thử nghiệm nội bộ có tên là Weblab. Bezos giải thích như sau:

> "Chúng tôi có một nền tảng thử nghiệm nội bộ riêng biệt mang tên 'Weblab' được sử dụng để đánh giá những cải tiến trên website và sản phẩm của công ty. Năm 2013, chúng tôi cho chạy 1.976 Weblab trên toàn thế giới, tăng từ con số 1.092 của năm 2012, và 546 của năm 2011. Một thành công gần đây mà chúng tôi đạt được đó là tính năng mới với tên gọi 'hỏi một người sở hữu' (Ask an owner). Nhiều năm trước, chúng tôi là công ty tiên phong với ý tưởng thu thập bình luận trực tuyến từ khách hàng – các khách hàng đã mua hàng sẽ chia sẻ quan điểm và nhận xét về sản phẩm đó, giúp những khách hàng khác có thêm thông tin tham khảo để quyết định mua hàng. Tính năng 'Ask' theo cùng tập quán đó. Từ một trang sản phẩm, khách hàng có thể hỏi bất kỳ câu hỏi nào liên quan đến sản phẩm đó. Chẳng hạn như, sản phẩm này có tương thích với tivi/dàn âm thanh/PC của tôi không? Có dễ lắp ráp không? Lưu lượng pin là bao lâu? Sau đó chúng tôi sẽ gửi lại những câu hỏi này đến những người đã sở hữu sản phẩm. Cũng giống như với tính năng bình luận, khách hàng luôn vui vẻ chia sẻ trực tiếp những hiểu biết của họ về một sản phẩm nhất định để giúp đỡ những khách hàng khác. Hàng triệu câu hỏi đã được hỏi và trả lời."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2013)

Mọi nhân viên tại Amazon đều có thể truy cập vào một cơ sở dữ liệu chung cung cấp một lượng lớn thông tin về các khía cạnh liên quan đến vận hành. Một trong những cách mà Amazon sử dụng để khuyến khích sự đổi mới cho khách hàng đó là trao thưởng cho những người có thể nhìn vào những dữ liệu này và tìm ra những mô hình mới có thể tạo ra lợi ích cho trải nghiệm khách hàng.

Trang web Thử nghiệm và Tối ưu hóa của Amazon (chủ sở hữu của Weblab) mô tả nhiệm vụ của họ như sau:

> "Chúng tôi cho phép thử nghiệm ở quy mô lớn để giúp Amazon xây dựng các sản phẩm tốt hơn cho khách hàng. Thử nghiệm A/B nằm trong ADN của Amazon và chúng tôi chính

là trọng tâm của cách thức Amazon đổi mới.

Đội ngũ Thử nghiệm & Tối ưu hóa của Amazon cùng xây dựng công nghệ cốt lõi tạo sức mạnh cho sự năng động và tăng trưởng kinh doanh của Amazon. Chúng tôi nghiên cứu về kỹ thuật xây dựng và khoa học giúp các nhà lãnh đạo tại Amazon đưa ra quyết định hợp lý dựa trên hệ thống dữ liệu. Chúng tôi có các nhóm phụ trách suy luận nguyên nhân, nghiên cứu quyết định, thử nghiệm và dự báo. Chúng tôi xây dựng và sử dụng các công cụ khoa học thực tế chạy trên các hệ thống phân bổ được sử dụng bởi hầu hết mọi doanh nghiệp và tổ chức thuộc Amazon cũng như các công ty con. Chúng tôi giúp các đội nhóm tại Amazon hiểu được giá trị lâu dài mà công việc của họ mang lại cho Amazon, cho khách hàng, nhà cung cấp, đối tác và những người khác nữa."

ĐO LƯỜNG TÀI CHÍNH

Khi nhắc đến dữ liệu tài chính, hầu hết những công ty giao dịch công khai đều tập trung vào các khoản thu, tỷ suất lợi nhuận trên cổ phần, và tốc độ gia tăng lợi nhuận. Nhưng Bezos thì không.

Bezos lại quan tâm đến *dòng tiền mặt tự do* trên cổ phần.

Tôi không phải là một nhà phân tích tài chính, mà là một gã yêu thích công nghệ và là một chuyên gia phân tích rủi ro. Tôi không phải là người điều hành một công ty trị giá hàng tỷ đô-la và, rõ ràng, tôi không dám nói rằng mình hoàn toàn hiểu điều này. Nhưng Bezos thì có. Anh biết những gì cần đo lường và biết những sự đo lường nào là quan trọng.

Thuật ngữ dòng tiền mặt tự do là lượng dòng tiền còn lại của một công ty sau khi khấu trừ các chi phí cố định cần thiết để duy trì hoạt động của công ty – chẳng hạn như phí thuê mướn, trang thiết bị thiết yếu, phí bảo trì hoặc nâng cấp, công nghệ – đồng thời thanh toán các khoản nợ đến kỳ.

Về cơ bản, *dòng tiền mặt tự do* chính là nguồn thu nhập tự chủ, hoặc "khoản dùng để chi tiêu" của các doanh nghiệp. Khái niệm này hoàn toàn khác với thuật ngữ "dòng tiền" được sử dụng phổ biến bởi nó tính đến sự chi tiêu mà một công ty phải thực hiện để tiếp tục hoạt động tốt nhất, vì vậy nó có thể là cách thức chính xác hơn để đánh giá sức mạnh của một công ty từ góc độ dòng tiền.

Thư gửi cổ đông năm 2004 nhấn mạnh rất rõ tầm quan trọng của *dòng tiền mặt tự do* kèm theo những ví dụ và biểu đồ chi tiết, và

Bezos cũng giải thích rằng anh quan tâm đến *dòng tiền mặt tự do* là bởi chỉ số này liên quan rất lớn đến Amazon:

> "Đơn vị đo lường tài chính chủ chốt của chúng tôi, và là thứ chúng tôi muốn hướng đến trong dài hạn nhất chính là dòng tiền tự do trên cổ phần.
>
> Dòng tiền tự do trên cổ phần được định nghĩa là khoản tiền thật có được từ các hoạt động kinh doanh trừ đi chi phí tài sản cố định, bao gồm các phần mềm sử dụng nội bộ và phát triển trang web, cả hai đều được trình bày chi tiết trên báo cáo lưu chuyển tiền tệ của chúng tôi."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2004)

Dòng tiền mặt tự do trên cổ phần là cách ưa thích của Bezos và Amazon để đánh giá tình trạng tài chính của công ty.

Điểm mấu chốt Bezos muốn nhắc đến đó là những số liệu điển hình mà Phố Wall đưa ra không phải lúc nào cũng là một bức tranh lột tả chân thực tình trạng hoặc giá trị thực tế của công ty.

Và đó là lý do tại sao nguyên lý tăng trưởng bao gồm cả việc đo lường những vấn đề quan trọng.

Bezos sử dụng toàn bộ Thư gửi cổ đông năm 2004 để nói về dòng tiền tự do thay vì tỷ suất lợi nhuận trên cổ phần và tiếp tục sử dụng yếu tố này như là một phần trong chiến lược tài chính của mình. Thực tế, hàng triệu nhà đầu tư vẫn rất chú trọng đến mức thu nhập, tỷ suất lợi nhuận trên cổ phần, và tốc độ tăng trưởng thu nhập. Điều đó có phải vì những nhà đầu tư này đã phủ nhận tiền đề mà Bezos đề ra? Hay bởi vì sẽ dễ dàng hơn khi đi theo những gì mà xu thế của thị trường đầu tư đã đưa ra hàng thập niên?

Bất kể bạn có quan điểm thế nào trong việc liệu dòng tiền tự do có phải là thước đo tốt nhất (so với lợi nhuận thu được) cho sức mạnh của một doanh nghiệp hay không, thì thành công của Bezos khi vận hành Amazon để tối đa hóa dòng tiền mặt tự do thay vì mức lợi nhuận đã khiến tất cả phải đặt câu hỏi rằng liệu chúng ta có đang đo lường những gì thật sự quan trọng đối với công ty hay chưa.

Trong một thế giới đặc biệt tôn sùng câu châm ngôn "Cái gì đo lường được thì có thể đạt được", thì điều này lại đặc biệt quan trọng. Cụ thể, đội ngũ lãnh đạo của bạn sẽ hỏi nhân viên của họ

những gì nếu mỗi cuộc họp đánh giá tài chính đều tập trung vào mức lợi nhuận? Không nghi ngờ gì, họ sẽ huy động hết mọi sự tập trung vào việc gia tăng thu nhập nếu bạn vận hành công ty theo phương pháp đo lường tốc độ tăng trưởng tài chính truyền thống.

Nhưng điều gì sẽ xảy ra nếu bạn chuyển hướng buổi thảo luận sang dòng tiền mặt tự do? Các nhân viên sẽ tập trung mọi nỗ lực để cải thiện dòng tiền mặt tự do của công ty – đồng nghĩa với việc tập trung hướng tới tư duy dài hạn.

Để công ty của bạn có thể đo lường những yếu tố quan trọng, thì trước tiên bạn phải xác định thước đo cuối cùng cho thành công hoặc sự tiến bộ trong tổ chức của bạn. Nếu bạn muốn tăng trưởng như Amazon, có lẽ dòng tiền mặt tự do sẽ là tâm điểm cần chú ý. Một khi đã xác định được thước đo cuối cùng cho thành công, bạn hãy bàn luận cùng ban lãnh đạo để chỉ rõ những điểm dữ liệu nhỏ hơn mà mình có thể đo lường nhằm giúp mọi người biết mình đang đi đúng hướng.

Hãy tiến hành việc này ở mọi cấp độ trong doanh nghiệp, với tư cách là một tổ chức, với từng bộ phận, đội nhóm, vị trí và với từng dự án hoặc sáng kiến mới. Ở cấp độ tổ chức, những phép đo lường nào giúp bạn biết mình đang đi đúng hướng? Hãy tiếp tục sử dụng những câu hỏi đo lường tương tự với từng bộ phận, đội nhóm, và từng vị trí. Khi thử nghiệm những sáng kiến mới, hãy đo lường hiệu suất sao cho phù hợp với mục tiêu lớn mà bạn đề ra.

Với một tầm nhìn thấu suốt về việc đâu là điều quan trọng nhất, cuối cùng có thể dẫn đến việc bạn nhận ra những thứ bạn chưa từng cho là quan trọng lại là thứ cần đo lường nhất. Và rất có thể bạn cũng sẽ từ bỏ mối bận tâm đối với những yếu tố đo lường mà trước nay bạn vô cùng chú trọng.

Nhưng việc đo lường những vấn đề quan trọng và xem xét những gì đã được đo lường sẽ giúp bạn và cả nhóm phối hợp cùng nhau hướng đến những mục tiêu chung quan trọng nhất đối với công ty.

> “Tất cả các quyết định của chúng tôi đã phản ánh một cách nhất quán sự chú trọng này. Trước tiên, chúng tôi tiến hành tự đo lường theo các chỉ số biểu thị rõ nhất vị thế dẫn đầu thị trường của chúng ta như: tăng trưởng khách hàng và doanh thu, số lần khách hàng quay trở lại mua sắm, và sức mạnh thương hiệu của chúng ta.”

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1997)

XEM XÉT NHỮNG GÌ ĐÃ ĐƯỢC ĐO LƯỜNG

Amazon đã có những chia sẻ chân thực về những thách thức mà họ phải đối mặt trên suốt chặng đường. Nhưng khi nhìn vào các con số, Bezos có thể mường tượng ra được một bức tranh lớn hơn. Trong thời điểm bùng nổ bong bóng internet, Amazon đã phải hứng chịu một cú sốc lớn khi cổ phiếu công ty giảm từ 113 đô-la/cổ phiếu xuống còn 6 đô-la/cổ phiếu chỉ trong vòng chưa đầy một năm.

Bạn có thể nhớ lại, lá thư gửi cổ đông năm đó đã được mở đầu bằng một từ: "Ôi!".

Trong một cuộc phỏng vấn với David Rubenstein, Bezos đã mô tả thời điểm đó như sau:

> "Nhìn một cách tổng thể thì giai đoạn đó vô cùng thú vị, bởi vì cổ phiếu không có ý nghĩa đối với công ty, và công ty cũng không thể hiện hiệu suất qua cổ phiếu. Và khi chứng kiến cổ phiếu giảm sâu từ 113 đô-la xuống còn 6 đô-la, tôi cũng đã theo dõi toàn bộ những số liệu kinh doanh nội bộ, số lượng khách hàng, và tỷ suất lợi nhuận trên từng cổ phiếu. Tôi quan sát, bạn biết đấy, mọi thứ mà bạn có thể tưởng tượng đến, những lỗ hổng, v.v … Mọi hoạt động kinh doanh đều diễn ra tốt đẹp hơn và nhanh chóng hơn. Trong khi giá trị cổ phiếu lại đi chệch hướng, thì mọi thứ trong công ty đều đi đúng hướng.
>
> Chúng tôi không cần quay lại cầu cạnh thị trường vốn. Chúng tôi không cần thêm tiền đầu tư. Lý do duy nhất khiến tài chính sụp đổ, giống như bùng nổ bong bóng internet, chính là thị trường vốn đã khó khăn trong việc huy động vốn. Nhưng bạn biết đấy, chúng tôi đã có số tiền mà mình cần. Vì vậy, chúng tôi chỉ cần tiếp tục phát triển."
>
> Anh tiếp tục chia sẻ:
>
> "Mọi người thường buộc tội chúng tôi bán những hóa đơn trị giá nhiều đô-la với giá 90 xu, và nói rằng, nhìn kìa, bất cứ ai cũng có thể làm điều đó và gia tăng doanh thu. Nhưng đó không phải là việc chúng tôi đang làm. Biên lợi nhuận gộp của công ty chúng tôi luôn dương. Đó là một loại hình kinh doanh với chi phí cố định. Thêm nữa, những gì tôi có thể thấy từ các số liệu nội bộ là tại một mức độ số lượng nhất định nào đó, chúng tôi có thể bù đắp các chi phí cố định và công ty sẽ sinh

lợi nhuận."

- Cuộc phỏng vấn năm 2018, The David Rubenstein Show, Bloomberg

TIN TƯỞNG VÀO TRỰC GIÁC

Nhưng Amazon không sử dụng dữ liệu một cách mù quáng và coi đó là chỉ số duy nhất để đưa ra các quyết định. Tại diễn đàn Bush Center về lãnh đạo ở SMU vào năm 2018, Bezos đã nói về tầm quan trọng của những giai thoại khi đo lường hiệu suất [đã được chỉnh sửa đôi chút để rõ ràng hơn]:

"Tôi vẫn có một địa chỉ email để nhận các lá thư từ khách hàng. Và tôi luôn đọc phần lớn những lá thư gửi đến. Hiện giờ tôi không còn thường xuyên trả lời những email đó nữa. Nhưng tôi vẫn đọc chúng, và chuyển tiếp một số thư trong đó, những lá thư khiến tôi tò mò, tôi sẽ chuyển tiếp những lá thư này đến các vị giám đốc điều hành đảm nhiệm lĩnh vực đó, kèm theo một dấu hỏi.

Dấu hỏi chấm đó chính là cách viết tắt của tôi cho câu hỏi, Anh có thấy vấn đề này không? Tại sao nó xảy ra? Chuyện gì đang diễn ra thế?

Và điều khiến tôi cảm thấy vô cùng hứng thú đó là chúng tôi có hàng tấn những chỉ số, chúng tôi có những buổi họp tổng kết hằng tuần phân tích những bộ chỉ số đó, đồng thời chúng tôi cũng xem xét nhiều khía cạnh khác nữa về khách hàng – để xem chúng tôi có giao hàng đúng thời hạn hay không, các kiện hàng có quá lớn so với mặt hàng và lãng phí vật liệu đóng gói không. Và vì vậy, chúng tôi có rất nhiều số liệu cần giám sát.

Điều khiến tôi chú ý đó là khi các giai thoại và dữ liệu không khớp nhau, thì các giai thoại thường sẽ đúng. Chỉ là có gì đó sai sót với cách mà bạn đo lường nó mà thôi.

Khi vận chuyển hàng tỷ kiện hàng mỗi năm, thì chắc chắn bạn cần phải có những dữ liệu và chỉ số chính xác. Bạn có giao hàng đúng thời gian không? Bạn giao hàng đúng thời gian ở mọi thành phố chứ? Bạn có giao hàng đúng thời gian tại các căn hộ ở khu phức hợp không? Bạn có giao hàng đúng thời gian tại từng quốc gia cụ thể? Bạn cần có dữ liệu.

Tuy nhiên, sau đó bạn cần kiểm tra những dữ liệu ấy bằng trực giác và bản năng của mình. Và bạn cần phải hướng dẫn

điều đó cho tất cả các giám đốc điều hành cấp cao và giám đốc kỹ thuật."

"Mỗi giai thoại, mỗi câu chuyện vặt thu thập được từ một khách hàng đều vô cùng quan trọng. Chúng tôi nghiên cứu từng giai thoại một cách kỹ lưỡng bởi chúng sẽ nói lên khá nhiều điều về những quy trình của chúng tôi. Đó là một cuộc kiểm toán được thực hiện bởi chính khách hàng của chúng tôi. Chúng tôi coi họ là những nguồn cung cấp thông tin quý giá."

– Jeff Wilke, CEO, Worlwide Consumer tại Amazon

Điểm mấu chốt: Sẽ luôn có sự căng thẳng giữa dữ liệu và trực giác của bạn… nhưng bạn phải luôn giữ được cả hai.

SỰ TIN TƯỞNG CỦA KHÁCH HÀNG

"Lý do khách hàng đã đón nhận phần lớn các sáng kiến mới của chúng tôi là vì chúng tôi đã làm việc chăm chỉ để có được sự tin tưởng của họ. Niềm tin của khách hàng là một loại tài sản kinh doanh rất giá trị. Nếu bạn xử lý không đúng mực với các dữ liệu từ họ, họ sẽ biết điều đó, họ sẽ nhận ra. Khách hàng rất thông minh. Bạn đừng bao giờ đánh giá thấp khách hàng."

- Cuộc phỏng vấn với Mathias Döpfner năm 2018, CEO, Axel Springer, công ty mẹ của *Business Insider*

Không quan trọng bạn có quan điểm thế nào khi xác định thước đo cuối cùng của thành công, cho dù đó là chỉ số kế toán GAAP hay là dòng tiền mặt tự do trên cổ phần. Nếu khách hàng không tin tưởng bạn và không đưa ra những số liệu chính xác, thì bạn cũng xong đời.

Xin nhắc lại, dữ liệu vận hành mọi thứ tại Amazon. Hầu hết mọi quyết định đều được thực hiện với dữ liệu được ghi lại trên hệ thống công ty.

Tại sao Amazon lại chú trọng dữ liệu đến thế?

Lý do chủ chốt đó là sự ám ảnh về khách hàng.

ÁP DỤNG

Đo lường các vấn đề, xem xét những gì đã được đo lường, và tin tưởng trực giác của mình

Câu hỏi: Bạn đã xác định được những dữ liệu chủ chốt mang tính quyết định của công ty mình chưa?

Câu hỏi: Bạn có thể phân loại toàn bộ dữ liệu mà bạn đo lường và tìm ra những số liệu nào thực sự quan trọng không?

Câu hỏi: (Bạn đang đo lường một yếu tố nào đó, đúng chứ?)

Chương 14

NGUYÊN LÝ #14: LUÔN GIỮ VỮNG TINH THẦN CỦA NGÀY ĐẦU TIÊN

"Như thường lệ, tôi đính kèm Thư gửi cổ đông năm 1997. Hãy giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2018)

Vậy thực chất "Ngày đầu tiên" nghĩa là gì? Rõ ràng là Ngày đầu tiên có vai trò vô cùng quan trọng đối với Bezos. Mỗi năm anh đều nhắc lại lá thư gửi cổ đông năm 1997, và nhắc nhở các cổ đông rằng Amazon luôn luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên.

Và điều thú vị ở đây là… Ngày đầu tiên *không phải một ngày, mà nó là một ý niệm*.

Amazon là một doanh nghiệp trực tuyến. Không có bóng bay… hay những clip quay trực tuyến, hoặc pháo hoa rực rỡ mừng khai trương. Nhân viên đầu tiên chính là Bezos, và sau đó anh kết nạp thêm một số lập trình viên, không hề có nhân viên bán hàng.

Vậy tại sao ý niệm "Ngày đầu tiên" lại quan trọng đối với Jeff Bezos đến thế?

Trong quá trình nghiên cứu các lá thư gửi cổ đông, và các tài liệu khác cùng với những cuộc phỏng vấn của Bezos, tôi đã vỡ lẽ hai điều.

Thứ nhất, Ngày đầu tiên đại diện cho toàn bộ những nguyên tắc

lãnh đạo đã giúp Amazon trở thành một doanh nghiệp triệu đô như ngày nay. Đó là mỏ neo để nhận biết và ghi nhớ những giá trị ban đầu và sự tập trung bền bỉ của họ vào việc phục vụ nhu cầu của khách hàng, thậm chí phải luôn khiến khách hàng cảm thấy vui sướng.

Thứ hai, Ngày đầu tiên là một lối tư duy, chứ không phải là một danh sách những bước thực hiện hoặc chiến lược. Đó là nguồn trí lực tạo ra mọi quyết định. Nó được thiết kế để giữ cho toàn bộ nhân viên công ty luôn tập trung làm những việc *đúng đắn* trong mỗi tình huống, chứ không chỉ là một yếu tố *có khả năng* giúp Amazon có được tầm cỡ và sức ảnh hưởng. Bởi vì, giống như một tòa tháp nhiều khối, nếu nền móng không vững chắc, thì sớm muộn tòa tháp cũng sẽ sụp đổ. Và đó là tinh thần của ngày thứ hai. Cần thiết nhắc lại điều này:

> "Tinh thần ngày thứ hai là một sự ngưng trệ. Theo sau là sự chệch hướng. Tiếp đến là sự lao dốc đầy đau thương. Và tiếp sau nữa là sự lụi tàn. Đó là lý do tại sao phải luôn luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2016)

Vào ngày đầu tiên, có rất ít thứ (đấy là nếu có) quan trọng hơn khách hàng.

Giống như việc nhân viên sống nhờ tiền lương, nhiều doanh nghiệp sống nhờ khách hàng ở giai đoạn khởi đầu. Vào những ngày đầu, một số doanh nghiệp được ngăn cách với kết cục thảm hại bởi chỉ có một hoặc hai khách hàng.

Ngày đầu tiên ra mắt Amazon, Bezos nói rằng anh sẽ thành công trong vòng ba mươi ngày. Nhưng doanh thu quá thấp từ việc bán sách đã cho thấy nếu muốn tăng trưởng, họ không còn cách nào khác là phải gia tăng khách hàng. Họ chắc chắn cần mở rộng quy mô. Thực tế, họ cần phải gia tăng số lượng khách hàng, đồng thời tăng số lần quay lại mua hàng đối với mỗi khách hàng hiện có để công ty có thể trở thành doanh nghiệp thành công như ngày nay.

Vì thế, ngay từ ngày đầu tiên, Amazon đã bị ám ảnh bởi việc có được đơn hàng và tăng cường số lần mua hàng lặp lại. Amazon ám ảnh với việc thấu hiểu khách hàng của mình, biết được khách hàng muốn gì và muốn tránh khỏi điều gì. Amazon luôn luôn ghi nhớ điều đó khi đưa ra mọi quyết định.

Bezos đã mô tả điều đó như sau:

> "Bạn có thể chú trọng vào các đối thủ cạnh tranh, chú trọng đến sản phẩm, chú trọng vào công nghệ, hoặc chú trọng vào mô hình doanh nghiệp, hay bất kỳ yếu tố nào khác nữa. Nhưng theo quan điểm của tôi, chú trọng vào ám ảnh về khách hàng cho đến nay vẫn là sự bảo hộ hiệu quả nhất đối với tinh thần của ngày đầu tiên."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2016)

CHỐNG LẠI SỰ ỦY THÁC

Một phần cốt lõi trong triết lý "giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên" của Amazon đó là, theo cách gọi của Bezos, "chống lại sự ủy thác". Nói một cách đơn giản, ủy thác trong trường hợp này có nghĩa là bất kỳ hình thức bào chữa nào mà mọi người sử dụng để đổ lỗi cho người khác vì những hành động hoặc quyết định không lý tưởng. Sự ủy thác trao cho người ta một lời bào chữa để chối bỏ trách nhiệm đối với hành động của mình. Những ví dụ phổ biến về sự ủy thác đó là các chính sách, thủ tục, quy trình, và đôi khi là những đơn đặt hàng từ người khác.

Bạn đã từng thất vọng bởi một đại diện công ty từ chối hỗ trợ bạn với lý do "chính sách của công ty", "thủ tục không cho phép", hoặc họ chỉ "quản lý đơn đặt hàng thôi" chưa? Nếu có, thì bạn đã trải nghiệm tình huống một nhân viên *không* chống lại sự ủy thác rồi đó. Tại Amazon, "chính sách của công ty" hoặc bất kỳ sự ủy thác nào khác không được phép trở thành lời bào chữa cho bất kỳ sai sót nào với khách hàng.

Tất nhiên, mọi doanh nghiệp đều cần có các quy trình và thủ tục để mọi thứ được thực hiện một cách quy củ. Họ cần những quy tắc và thông lệ tốt nhất để hoạt động hiệu quả. Tuy nhiên, những chính sách, thủ tục và quy định không được phép trở thành lý do cho những sai sót trong việc phục vụ khách hàng tốt nhất.

Nói cách khác, quy định "chống lại sự ủy thác" của Bezos có thể được coi là một sự khiển trách việc tỏ ra "*bình thường* đối với việc đi chệch hướng khỏi những chính sách và thủ tục" làm điều đúng đắn cho khách hàng. Những chính sách và thủ tục được sinh ra là để làm nền móng đưa ra các quyết định, chứ không phải để cản trở những mong muốn của khách hàng.

Để tăng trưởng như Amazon và giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên, bạn phải ngăn không cho sự ủy thác bức chế hành động của đội ngũ mình. Nếu bạn để cho những thủ tục bức chế mọi hành

động của cả nhóm – mà thậm chí không một chút thắc mắc – thì bạn đang bắt đầu chuyển từ ngày đầu tiên sang ngày thứ hai rồi đấy.

NẮM BẮT XU HƯỚNG BÊN NGOÀI

Ngay cả những công ty thông minh và thành công cũng gặp phải khá nhiều khó khăn để có thể nhận ra một xu hướng mới sẽ thay đổi toàn bộ mô hình kinh doanh của công ty như thế nào. Theo Bezos:

> "Những xu hướng này không khó để nhận biết (chúng được nhắc đến và xuất hiện trên sách báo khá nhiều), có điều thực sự khó khăn cho những tổ chức lớn trong việc nắm bắt những xu hướng ấy."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2016)

Trở ngại lớn nhất để nhận ra những xu hướng mới sẽ ảnh hưởng như thế nào đến một tổ chức đó là thái độ của công ty đối với việc chấp nhận rủi ro, đặc biệt là khi xu hướng đó hoàn toàn mới. Bất cứ khi nào một công ty trở nên cố chấp với "những lối mòn", thì từ các cấp lãnh đạo cho đến nhân viên bình thường sẽ luôn chống lại việc chấp nhận rủi ro – và những xu hướng mới chắc chắn bị coi là quá rủi ro. Trong một môi trường như vậy, một nhân viên sẽ có niềm tin rằng bất kỳ thất bại nào cũng sẽ hủy hoại sự nghiệp của họ. Đối với nhiều người, việc đó đơn giản là không đáng. Và vì vậy, họ bắt đầu quy trình trở thành một công ty có tinh thần của ngày thứ hai.

Ngược lại, vào ngày đầu tiên, các công ty thường để tâm đến những xu hướng bên ngoài bởi một lý do đơn giản đó là đối với những đối thủ cạnh tranh lớn hơn và có uy tín hơn thì họ còn mới mẻ và non yếu. Vì thế, họ phải nghiên cứu các cách thức áp dụng xu hướng để tăng trưởng và phục vụ khách hàng tốt hơn. Bài toán ở đây là phải duy trì được tư duy Ngày đầu tiên ấy, ngay cả khi bạn đã tăng trưởng trở thành một công ty trị giá 100 tỷ đô-la. Khách hàng đang đòi hỏi gì từ các doanh nghiệp khác? Những doanh nghiệp thành công khác đang có những khởi đầu mới nào? Làm thế nào bạn có thể sử dụng những thông tin đó để phục vụ khách hàng tốt hơn?

TỐC ĐỘ QUAN TRỌNG HƠN SỰ HOÀN HẢO

Vào ngày đầu tiên, các quyết định thường được đưa ra *nhanh chóng*. Luôn có ai đó có thẩm quyền để nhanh chóng đưa ra quyết

định. Thông thường, người đó chính là nhà sáng lập và thường thì đó cũng là nhân viên duy nhất của công ty.

Vào ngày đầu tiên, bạn không thể chờ cho đến khi có thông tin đầy đủ và hoàn hảo để đưa ra quyết định. Bạn đưa ra quyết định tốt nhất có thể với những thông tin mà bạn có. Nhưng bạn phải thật nhanh. Như Bezos từng nói, văn hóa Ngày đầu tiên nhấn mạnh đến tốc độ hơn là sự hoàn hảo khi đưa ra quyết định. Trong bối cảnh Ngày đầu tiên, lời khuyên này của Bezos được lặp đi lặp lại:

> "... phần lớn quyết định nên được đưa ra khi bạn đã có khoảng 70% thông tin mà bạn cần. Nếu bạn chờ đợi thu thập được 90% thông tin, trong hầu hết các trường hợp, việc đưa ra quyết định của bạn là chậm trễ. Ngoài ra, dù bạn chọn cách nào thì bạn cần có khả năng sớm nhận ra và điều chỉnh những quyết định tồi của mình. Nếu bạn giỏi ở khâu điều chỉnh này, thì việc ra quyết định sai có thể ít tai hại hơn bạn nghĩ, trái lại, ra quyết định chậm chắc chắn sẽ phải trả giá đắt."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2016)

Việc này liên quan chặt chẽ với một trong những nguyên tắc lãnh đạo của Amazon, trong đó quy định:

> **"Có cột trụ; không tán thành và vẫn cam kết:** Người lãnh đạo có nhiệm vụ thách thức một cách tôn trọng những quyết định mà họ bất đồng quan điểm, dù cho việc đó có gây ra sự khó chịu và mệt mỏi. Nhà lãnh đạo có niềm tin mãnh liệt và rất kiên cường. Họ không thỏa hiệp vì lợi ích của việc gắn kết về mặt xã hội. Một khi quyết định được đưa ra, họ sẽ hoàn toàn cam kết với quyết định đó."

Vậy còn những quyết định tồi tệ thì sao? Không thành vấn đề.

Nếu bạn đưa ra một quyết định Loại 2 và nhận thấy đó là một quyết định tồi tệ, bạn chỉ cần nhanh chóng đưa ra một quyết định mới dựa trên những thông tin mà bạn có được từ sai lầm của mình. Nói cách khác, một lợi ích bên lề của việc đưa ra quyết định nhanh chóng đi kèm với việc xây dựng văn hóa Ngày đầu tiên đó là khả năng và sự sẵn sàng trong việc nhanh chóng đưa ra một quyết định khác khi vỡ kế hoạch.

CAM KẾT VỚI VĂN HÓA NGÀY ĐẦU TIÊN VÀ TƯ DUY NHƯ MỘT CÔNG TY KHỞI NGHIỆP

Tư duy Ngày đầu tiên của Bezos có thể được áp dụng cho bất kỳ loại hình doanh nghiệp ở bất kỳ ngành nghề nào, từ công ty khởi nghiệp cho đến những công ty tầm cỡ và có thâm niên. Thật không dễ để trở thành một doanh nghiệp có văn hóa Ngày đầu tiên, nhưng điểm mấu chốt đó là phải luôn nhớ rằng "Ngày đầu tiên" là một kiểu tư duy. Áp dụng tư duy Ngày đầu tiên đối với một công ty có thâm niên sẽ giúp tránh được sự lãng phí và luôn tập trung vào những yếu tố mà ban đầu đã giúp công ty thành công.

Làm việc trong một công ty khởi nghiệp có thể rất mệt mỏi với những giờ làm việc kéo dài và thường có cả những hy sinh lớn lao. Nhưng việc đó cũng mang lại khá nhiều phấn chấn. Khi một công ty phát triển lớn mạnh, theo lẽ tự nhiên, các nguyên tắc lãnh đạo của công ty có thể đánh mất sự tập trung vào những chi tiết nhỏ (thậm chí là lớn) đã giúp công ty tăng trưởng như hiện tại. Amazon né tránh điều đó bằng cách sử dụng các tín hiệu hữu hình và vô hình, và thường xuyên củng cố tầm quan trọng của văn hóa Ngày đầu tiên trong mọi thứ họ làm – từ "những chiếc bàn làm từ cánh cửa" cho đến tên tòa nhà, mọi thứ đều liên quan đến việc gợi nhớ những giá trị cốt lõi đã giúp họ khởi nghiệp.

Để duy trì sự tập trung cũng như nhiệt huyết mà bạn có như khi doanh nghiệp bạn thực sự ở giai đoạn Ngày đầu tiên là việc rất vất vả. Nhưng tôi dám khẳng định với bạn rằng cục diện sẽ trở nên mệt mỏi hơn rất nhiều nếu bạn đánh mất tư duy Ngày đầu tiên, bạn sẽ chuyển công ty của mình sang ngày thứ hai, và chứng kiến nó "tuột dốc một cách đau đớn" như Bezos đã mô tả trước đó.

Chắc chắn là sự tuột dốc này sẽ diễn ra từ từ. Một vài tháng, hay một vài năm đánh mất sự tập trung sẽ hình thành đà đi xuống. Vì thế, nếu bạn đợi càng lâu, bạn sẽ càng khó có thể trở lại Ngày đầu tiên. Dù thế nào đi nữa, không có thời điểm nào tốt hơn hiện tại để bắt đầu xây dựng văn hóa Ngày đầu tiên. Nếu bạn đã bị trượt xuống Ngày thứ hai khoảng một vài tháng hoặc một vài năm trước đó, thì cần hành động ngay lập tức để quay trở lại Ngày đầu tiên, hoặc sẽ tiếp tục trượt dài hơn nữa trong Ngày thứ hai.

Trong lá thư gửi cổ đông năm 2016, Bezos đã trả lời câu hỏi "Jeff, Ngày thứ hai là như thế nào?" như sau:

> "Tôi rất lấy làm thú vị với câu hỏi làm thế nào để né tránh Ngày thứ hai? Với kỹ thuật và chiến thuật nào? Làm thế nào để bạn duy trì được sức sống của Ngày đầu tiên, ngay cả trong một tổ chức lớn?

> Một câu hỏi như vậy thì không thể có câu trả lời đơn giản. Sẽ có nhiều yếu tố, nhiều con đường và nhiều cạm bẫy. Tôi không biết đáp án trọn vẹn cho câu hỏi này, nhưng có thể tôi biết chút ít về nó. Và đây là một vài yếu tố cần thiết để bảo vệ tinh thần của Ngày đầu tiên: ám ảnh về khách hàng, một góc nhìn đa nghi về sự ủy thác, sự háo hức áp dụng các xu hướng bên ngoài và ra quyết định tốc độ cao."
>
> Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2016)

Nói cách khác, doanh nghiệp của bạn hoặc là đang tăng trưởng, hoặc là đang chết dần chết mòn. Không có ngưỡng trung gian. Và cách duy nhất để né tránh Ngày thứ hai đó là… luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên.

ÁP DỤNG

Luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên

Câu hỏi: Nếu doanh nghiệp của bạn có tuổi đời lớn hơn năm năm, hãy tự hỏi: "Điều gì mình đã từng làm từ những ngày đầu tiên mà cho đến nay mình vẫn muốn tiếp tục?".

Câu hỏi: Nếu doanh nghiệp của bạn có tuổi đời nhỏ hơn năm năm, hãy tự hỏi: "Mười năm nữa, tôi mong có thể kiếm được nhiều tiền hơn, và điều gì là điều tôi hy vọng mình luôn duy trì thực hiện?".

Câu hỏi: Không quan trọng tuổi đời của công ty, bạn hãy tự hỏi: "Tôi có thể làm gì mỗi ngày để thiết lập mô hình tư duy Ngày đầu tiên?".

Chương 15
TƯ DUY VỀ RỦI RO VÀ TĂNG TRƯỞNG

"Đó thực sự là ngày đầu tiên của Internet và, nếu chúng ta thực hiện tốt kế hoạch kinh doanh của mình, thì đó vẫn là ngày đầu tiên của Amazon.com. Dựa vào những gì đang diễn ra, viễn cảnh đó có thể khó mà tưởng tượng, nhưng chúng tôi nghĩ rằng **cơ hội và rủi ro trước mắt thậm chí còn lớn hơn những gì ở sau chúng ta**. Chúng ta sẽ phải đưa ra nhiều lựa chọn tỉnh táo và có tính toán, một số sẽ phải táo bạo và không theo quy ước thông thường."

- Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 1998)

Có lẽ bạn đã từng nghe câu nói: "Chơi là phải thắng".

Nhưng đối với Bezos, chơi là để *học hỏi*.

Đó là sự khác biệt giữa đánh bạc và chấp nhận rủi ro một cách có chủ ý.

Như tôi đã đề cập ở trên, chấp nhận rủi ro một cách ngẫu nhiên và nuôi hy vọng chiến thắng sẽ chẳng khác nào gieo xúc xắc hoặc quay bánh xe may mắn – bạn sẽ chẳng thể nào biết được chuyện gì sắp xảy đến hoặc khi nào bánh xe ngừng quay.

Nhưng đối với Bezos, anh ấy không chỉ chấp nhận rủi ro một cách có chủ ý, mà còn chấp nhận rủi ro một cách *trái lẽ thường*.

Sau đây là một số ví dụ:

Amazon Marketplace: Ý tưởng đưa một sản phẩm của đối thủ cạnh tranh lên nền tảng bán hàng duy nhất của Amazon có vẻ là

sự táo bạo thái quá đối với nhiều người. Nhưng Bezos vẫn đưa các đối thủ cạnh tranh lên trang web Amazon của chính mình.

Amazon Prime: Chi phí vận chuyển vốn nổi tiếng đắt đỏ, và hầu như không ai muốn chi trả phí vận chuyển cho khách hàng (mà không đội giá) cả. Còn Bezos thì miễn phí vận chuyển với gói dịch vụ có giá thấp.

Kindle: Nhiều người nghĩ rằng sách điện tử sẽ không được công chúng đón nhận bởi họ đã quá quen với những cuốn sách giấy truyền thống. Bezos đã tạo ra Kindle có thể chứa hàng ngàn cuốn sách và không chỉ được đọc như một cuốn sách truyền thống mà còn tốt hơn một cuốn sách truyền thống với tính năng đánh dấu và đồng bộ hóa đa nền tảng.

Amazon Web Services (AWS): AWS được thiết kế để trở thành hệ thống vận hành nội bộ riêng biệt của Amazon. Bezos đã quyết định chia sẻ nền tảng độc quyền của mình cho những nhà phát triển khác. Tại thời điểm đó, không một ai ngoài Bezos cung cấp dịch vụ phần mềm, và cũng không một ai chờ đợi điều này từ Amazon (một điều đã giúp Amazon chiếm trọn vị trí dẫn đầu trong liên tiếp bảy năm). Bezos đã có một cách tiếp cận hoàn toàn trái ngược với thị trường.

Bezos đã làm những việc ngược đời? Chắc chắn là thế. Vậy có phải mọi thứ đều "thành công" ngay từ khi bắt đầu? Tất nhiên là không.

Nhưng Bezos không chấp nhận rủi ro một cách liều lĩnh – rủi ro liều lĩnh chắc chắn là con đường dẫn tới sự khánh kiệt nhanh chóng. Anh ấy chấp nhận rủi ro một cách thận trọng và thấu đáo, và tất cả đều xoay quanh cách anh ấy nhìn nhận thành công.

Một số người có thể nghĩ rằng: "Chắc chắn rồi, Bezos có thể chấp nhận rủi ro – anh ấy là người giàu nhất thế giới kia mà". Tuy nhiên, chấp nhận rủi ro một cách có chủ ý là một tư duy…, và nó không tùy thuộc vào việc bạn có bao nhiêu tiền.

Khi Bezos còn lái chiếc Honda Accord và khởi nghiệp bán sách trực tuyến trong khi hầu như *không một ai* sử dụng dịch vụ mạng, thì anh đã chấp nhận rủi ro một cách có chủ ý và thật sự đang đầu tư tiền của mình, tiền mượn từ bố mẹ, và tiền mượn từ bạn bè vào những rủi ro này. Đó là một vụ đầu tư thực thụ. Vâng, đó là một khoản đầu tư vào một doanh nghiệp, nhưng nó cũng là một khoản đầu tư vào một ý tưởng… ý tưởng thương mại trực tuyến.

Và sau đó, giống như hầu hết các công ty mới thành lập, anh phải tiếp tục tái đầu tư vào ý tưởng của mình để phát triển và mở rộng quy mô.

Bezos không né tránh rủi ro bằng mọi giá; anh đầu tư vào rủi ro như là một chi phí kinh doanh. Anh thật sự nắm bắt rủi ro như là một cách để học hỏi và phát triển.

Khi công ty cất cánh, có một rủi ro rất lớn đối với Bezos khi anh đi ngược lại Phố Wall. Họ muốn đánh giá doanh nghiệp dựa trên lợi nhuận hàng quý, nhưng anh đã sử dụng sự tăng trưởng tổng thể của công ty (theo quỹ đạo) như là một bức tranh chính xác hơn về cách Amazon hoạt động trong dài hạn.

Ngày nay, Bezos tập trung vào tầm nhìn dài hạn đến nỗi anh giao phó hầu hết các hoạt động hàng ngày của Amazon cho nhóm của mình và dành nhiều thời gian để suy ngẫm câu hỏi Amazon là gì, anh muốn nó trở thành thế nào và anh muốn điều gì xảy đến tiếp theo.

Nhưng đối với Bezos, "tiếp theo" là những sự việc sẽ xảy ra trong vòng hai, ba năm tới. Gần đây, Bezos có nói:

> "Bạn bè chúc mừng tôi sau khi một báo cáo thu nhập hằng quý được công bố và nói: 'Làm tốt lắm, một quý tuyệt vời' và tôi sẽ đáp: 'Cảm ơn, nhưng quý đó đã được an bài cách đây ba năm rồi'. Bây giờ tôi đang làm việc cho quý tiếp theo diễn ra vào năm 2021."
>
> - Cuộc phỏng vấn với Randall Lane năm 2018, tạp chí Forbes

Khi bạn định hướng hoạt động cho tương lai, điều đó có nghĩa là bạn đang chấp nhận những rủi ro một cách có chủ ý bởi bạn không thể lường trước được toàn bộ những sự việc sẽ xảy ra trong tương lai.

Và bây giờ, khi Amazon đã cán mốc 100 tỷ đô-la, thì đây là lời Bezos đã nói:

> "Khi công ty phát triển, mọi thứ đều phải được mở rộng quy mô, kể cả quy mô của những thử nghiệm thất bại. Nếu quy mô của những thất bại không gia tăng, bạn sẽ không thể có được những phát minh ở một quy mô có thể thật sự dịch chuyển đỉnh tăng trưởng. Nếu Amazon thỉnh thoảng có những thất bại hàng tỷ đô-la thì chúng tôi cũng là đang thử nghiệm với quy mô phù hợp với tầm vóc hiện tại của công ty.

> Tất nhiên, chúng tôi sẽ không thực hiện những thử nghiệm như vậy một cách ung dung, ngạo mạn. Chúng tôi sẽ làm hết sức để chúng trở thành những vụ đặt cược chắc ăn, nhưng không phải vụ đặt cược chắc ăn nào cuối cùng cũng thắng. Kiểu chấp nhận rủi ro quy mô lớn này là một phần trong dịch vụ mà chúng tôi, với tư cách một công ty lớn, có thể cung cấp cho khách hàng của mình và cho toàn xã hội. Một tin tốt cho các vị chủ sở hữu cổ phần đó là một vụ thắng cược lớn có thể bù đắp chi phí cho rất nhiều vụ thua cược."
>
> - Bezos (trích Thư gửi cổ đông năm 2018)

"Thỉnh thoảng có những thất bại hàng tỷ đô-la" là điều khó mà hiểu thấu, ngay cả với tôi.

Nhưng, một lần nữa, đó chính là lý do vì sao Bezos được mệnh danh là bậc thầy về rủi ro.

LÀM THẾ NÀO BEZOS PHÁT TRIỂN ĐƯỢC TƯ DUY VỀ RỦI RO VÀ TĂNG TRƯỞNG?

Jeff Bezos không khởi nghiệp từ cương vị một tỷ phú. Anh ấy đã từ bỏ một công việc lương cao để theo đuổi ý tưởng kinh doanh trực tuyến mà nhiều người cho là điên rồ. Anh đã phải vay bố mẹ 300.000 đô-la để khởi động ý tưởng kinh doanh mới của mình. Bezos nói:

> "Câu hỏi đầu tiên của cha tôi là 'Internet là cái gì?'. Ông không đặt cược vào công ty này hay ý tưởng này. Mà ông đặt cược vào con trai mình."
>
> - Bài phát biểu ở Đại học Lake Forest năm 1998

Bezos là người tiết kiệm, đầy đam mê và sẵn sàng chấp nhận rủi ro để phát triển kinh doanh. Anh ấy thông minh, ngoan cường và là một người "cuồng tín" khi nhắc đến việc tập trung vào khách hàng.

Hai mươi năm sau, vào năm 2018, Jeff Bezos chính thức được Forbes công nhận là doanh nhân giàu nhất thế giới (tôi nghĩ điều đó chính thức biến anh ấy thành một tỷ phú).

Nhưng Jeff Bezos nói rằng anh ấy đã "trúng xổ số", không phải trong việc trở thành người giàu nhất thế giới mà là việc có được một gia đình yêu thương luôn luôn hỗ trợ anh ấy. Jackie Gise, một học sinh trung học mười bảy tuổi, sinh ra Bezos vào năm 1964 tại

New Mexico và sau đó được cha dượng Miguel "Mike" Bezos, một kỹ sư dầu khí, nhận nuôi.

Từ lúc bốn tuổi cho đến khi mười sáu tuổi, Bezos đều trải qua kỳ nghỉ hè cùng ông bà ngoại của mình tại một trang trại ở miền Nam Texas. Ông của Bezos, Lawrence Preston Gise, là nhân viên đời đầu của DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency, Cơ quan phụ trách các dự án nghiên cứu nâng cao quốc phòng). Bộ Quốc phòng đã thành lập đội ngũ đặc biệt này trong Lầu Năm Góc sau khi Liên Xô phóng vệ tinh nhân tạo Sputnik lên vũ trụ. Đội ngũ này được ra đời với các nhà khoa học và kỹ sư giỏi nhất, thông minh nhất.

Nhưng với Jeff Bezos, Preston Gise chỉ đơn thuần là "một người ông giản dị".

Bezos đã dành rất nhiều thời gian với ông của mình, người mà Bezos từng mô tả là:

> "… luôn luôn tôn trọng tôi ngay cả khi tôi còn nhỏ. Và ông sẵn sàng trò chuyện hàng giờ với tôi về công nghệ và vũ trụ, cũng như bất cứ điều gì tôi quan tâm.
>
> Hồi tôi bốn tuổi, ông từng tạo ảo tưởng cho tôi rằng tôi đang giúp đỡ ông quản lý nông trại. Dĩ nhiên điều đó không có thật. Nhưng tôi đã thật sự tin như vậy."

Bezos kể rằng anh đi dạo quanh trên một chiếc xe bán tải hoặc trên lưng ngựa và khi lớn hơn, anh bắt đầu thật sự làm những công việc ở nông trại. Anh giúp ông mình sửa cối xay gió, dựng hàng rào, sửa máy móc hạng nặng, thậm chí thực hiện một số quy trình thú y như khâu vết thương cho một con bò bị sa dạ con (anh vẫn đùa rằng "thậm chí một số con vẫn còn có thể sống sót!").

> "'Một sự thật thú vị về cách sống ấy và về ông của tôi đó là ông luôn tự làm mọi thứ. Bạn biết đấy, ông không bao giờ gọi cho bác sĩ thú y mỗi khi có con vật nào đó bị bệnh, ông tự mình tìm ra nguyên nhân và xử lý,' Bezos nói.
>
> Tài tháo vát và tinh thần lao động 'có thể làm' ấy được di truyền từ ông của anh trong thời gian anh làm việc tại nông trại rộng hơn 100 km2 gần Cotulla, Texas."

- Bài phỏng vấn thực hiện bởi Wyatt Bechtel, đăng trên tờ Drovers, năm 2019.

Tôi chỉ có thể tưởng tượng về những cuộc trò chuyện giữa Bezos và ông của anh ấy. Tôi cho rằng có nhiều cuộc trò chuyện là về công việc (chưa được phân loại) đang được thực hiện tại DARPA. Tôi đoán là những cuộc trò chuyện này đã thổi thêm nhiệt huyết cho một Bezos vốn đã có một trí tưởng tượng thiết thực và niềm đam mê với những khả năng dài hạn mà các chuyến bay vào vũ trụ mang lại. Thời gian, sự chăm chỉ, phát minh và sửa chữa mọi thứ, cùng tình yêu thương cha mẹ và ông bà là một sự kết hợp tuyệt vời dành cho một cậu bé trên bước đường trở thành một chàng trai trẻ.

Bezos chỉ mới năm tuổi khi Neil Armstrong đặt chân lên mặt trăng, và bảy tuổi khi sự "thất bại thành công" của Apollo 13 diễn ra. Có vẻ hợp lý khi cho rằng Bezos và ông của mình đã có những cuộc nói chuyện dài về tương lai của vũ trụ, cùng ý nghĩa của việc quay trở lại Mặt trăng và xa hơn nữa.

Khi còn học tiểu học, Bezos đã có những trải nghiệm trực tiếp với máy tính. Trong một cuộc phỏng vấn vào năm 2001 với Academy of Achievement, Bezos đã chia sẻ:

> "Có một công ty tại Houston đã cho ngôi trường nhỏ của chúng tôi mượn máy tính xóa dài hạn. Và không một ai – không một giáo viên nào – biết cách vận hành chiếc máy tính này, không ai biết cả. Nhưng nhờ có cuốn cẩm nang hướng dẫn cho nên tôi và một vài học sinh khác đã ở lại sau giờ học và nghiên cứu cách lập trình chiếc máy tính ấy."

Một trong những điều đầu tiên họ phát hiện ra đó là chiếc máy tính có trò chơi khá xưa mang tên *Star Trek*, và kể từ lúc đó trở đi, họ đều sử dụng chiếc máy tính để chơi trò chơi ấy.

Tác động của loạt phim truyền hình Star Trek và chuỗi phim thương hiệu là không hề nhỏ. Chỉ cần hỏi Alexa: "Trà Earl Grey, nóng" (câu nói của Thuyền trưởng Jean-Luc Picard trong Star Trek: The Next Generation) thì cô ấy sẽ trả lời bạn bằng các biến thể của câu nói "những máy tái tạo trên chiếc phi thuyền này chưa được đưa vào hoạt động[19]".

[19] Máy tái tạo (replicator) trong loạt phim viễn tưởng Star Trek là chiếc máy có khả năng tạo ra các loại vật chất theo khẩu lệnh. Cỗ máy ban đầu được dùng để cung cấp nước và thức ăn, nhưng về sau có thể tạo ra các loại đồ vật khác.

Gia đình Bezos chuyển đến Florida, nơi anh tốt nghiệp trung học ở

Miami. Anh ấy đã thay mặt cho cả lớp phát biểu bế giảng. Và thật chẳng mấy ngạc nhiên, bài phát biểu đó là về vũ trụ. Bài phát biểu với ý tưởng (được truyền cảm hứng bởi nhà vật lý học Dr. Gerard O'Neill của Đại học Princeton) rằng nguồn tài nguyên trên Trái đất là có hạn, và vì thế anh ấy muốn đưa các ngành sản xuất cùng với con người lên vũ trụ để bảo vệ hành tinh của chúng ta.

Bezos nói rằng cần coi Trái đất như là một công viên quốc gia, nơi mà mọi người chỉ ghé thăm vào những kỳ nghỉ. Đó là bài phát biểu từ đại diện học sinh vô cùng hấp dẫn đến nỗi nó đã chiếm trọn sự chú ý của một phóng viên từ Miami Herald, người đã đăng một bài báo về bài phát biểu.

Bezos theo học Đại học Princeton với mong muốn trở thành một nhà vật lý học. Bezos kể lại câu chuyện của mình trong một bài báo của Guardian rằng cơ học lượng tử đã chấm dứt sự nghiệp vật lý của anh. Cuối cùng, anh tốt nghiệp Princeton với tấm bằng kép chuyên ngành khoa học máy tính và kỹ thuật điện. Anh giải thích:

> "Một trong những điều tuyệt vời mà Princeton đã dạy tôi là tôi không đủ thông minh để trở thành một nhà vật lý."

Bezos chuyển đến thành phố New York, nơi anh gặp gỡ và kết hôn với vợ mình và làm một số công việc khác nhau trong ngành tài chính và ở Phố Wall. Trong thời gian này, anh tiếp tục nuôi dưỡng ước mơ thành lập công ty riêng.

Sau đây là những gì anh mô tả về giai đoạn đó trong một bài phát biểu tại Đại học Lake Forest vào năm 1998, khi Amazon chỉ mới ba tuổi:

> "Công ty được thai nghén từ mùa xuân năm 1994. Tôi biết được một sự thật đáng kinh ngạc vào mùa xuân năm 1994; nhu cầu sử dụng web tăng trưởng ở mức 2.300 phần trăm một năm. Tôi luôn ghi nhớ trong đầu rằng con người không giỏi trong việc thấu hiểu mức tăng trưởng theo cấp số nhân. Nó không phải là thứ chúng ta thấy trong cuộc sống hàng ngày. Nhưng không một thứ gì có thể tăng trưởng thần tốc như thế ngoài phòng thí nghiệm; đó là một điều không thể.
>
> Và khi nhận ra điều này, tôi đã nói: 'Được thôi, một bản kế hoạch kinh doanh như thế nào sẽ phù hợp với tốc độ tăng trưởng đó?'. Tôi đã lập một danh sách gồm hai mươi sản phẩm khác nhau có thể bán trực tuyến. Tôi tìm kiếm sản phẩm tốt nhất.

Và tôi đã chọn sách, vì nhiều lý do khác nhau. Nhưng một trong những lý do chính đó là cho đến nay, sách là lĩnh vực có sản phẩm phong phú nhất so với bất kỳ danh mục sản phẩm nào khác. Trên thế giới có hơn ba triệu đầu sách được viết bằng đủ loại ngôn ngữ khác nhau. Sản phẩm mà tôi cho đánh giá xếp hạng hai sau sách đó là âm nhạc, với khoảng 300.000 đĩa CD nhạc đang lưu hành.

Và khi đã có danh mục sản phẩm khổng lồ này, bạn có thể xây dựng kiểu kinh doanh trực tuyến, một thứ mà bạn không thể xây dựng theo bất kỳ cách nào khác. Những cửa hàng sách lớn nhất, siêu thị lớn nhất (và những cửa hàng lớn nhất này lại thường được chuyển đổi từ những khu chơi bowling hoặc rạp chiếu phim) chỉ có thể chứa tối đa khoảng 175.000 đầu sách. Và số lượng những cửa hàng rộng lớn như vậy là vô cùng ít ỏi.

Trong danh mục trực tuyến của mình, chúng tôi có thể liệt kê hơn hai triệu rưỡi các loại sách khác nhau và cung cấp khả năng tiếp cận những đầu sách này tới mọi người. Tôi muốn nhấn mạnh rằng việc có thể làm một cái gì đó trực tuyến mà bạn không thể thực hiện bằng bất kỳ cách nào khác là một điều rất quan trọng.

Nó liên quan đến nguyên lý cơ bản trong việc xây dựng bất kỳ hình thức kinh doanh nào, đó là đưa ra đề xuất có giá trị cho khách hàng.

Đối với kinh doanh trực tuyến, đặc biệt là vào thời điểm ba năm trước, ngay cả đến ngày nay và thậm chí là trong vài năm tới, thì đề xuất giá trị mà bạn phải xây dựng cho khách hàng là vô cùng lớn. Bởi việc sử dụng web ngày nay vẫn vô cùng chật vật. Chúng ta đã trải qua không biết bao nhiêu lần bị tắc đường truyền và sập trình duyệt. Ngoài ra, còn có hàng loạt những vấn đề bất tiện khác, trang web quá chậm, tốc độ đường truyền cũng chậm.

Vì thế, nếu bạn có ý định muốn người tiêu dùng sử dụng một trang web nào đó trong thời đại ngày nay, thì bạn phải cung cấp cho họ những sự đền bù xứng đáng cho thứ công nghệ còn non nớt, nguyên sơ này. Và tôi cũng dám khẳng định rằng sự đền bù đó phải thật sự mạnh mẽ và đáng giá; về cơ bản thì nó cũng chính là thứ mà, như đã nói ở trên, hiện tại bạn chỉ có thể thực hiện trực tuyến, không thể thực hiện được bằng bất cứ cách nào khác.

> Và đấy chính là lý do tại sao số lượng khổng lồ danh mục sản phẩm của chúng tôi là một sự kết hợp tuyệt vời cho kinh doanh trực tuyến. Không có một phương thức nào khác để có một hiệu sách chứa được hai triệu rưỡi đầu sách. Không một cửa hàng sách truyền thống nào làm được điều đó. Bạn cũng không thể thể hiện nó trên một bản in danh mục sách. Nếu bạn in danh mục sách tại Amazon.com, thì nó sẽ có kích cỡ tương đương với hơn bốn mươi cuốn danh bạ điện thoại của thành phố New York."

"Anh ấy (Bezos) đã nhìn thấy được rằng cơn bão công nghệ sẽ ập đến. Nó sẽ thu hẹp khoảng cách sản xuất và tiêu dùng, sẽ tạo ra những kênh phân phối mới, sẽ tái tạo nền kinh tế, thay đổi cách con người mua sắm và bán hàng. Và câu hỏi đặt ra là 'Chúng ta sẽ áp dụng nó trong phạm vi nào?'."

– Chris Anderson, Tổng biên tập tạp chí Wired

Bezos chuyển từ New York đến Seattle vì hai lý do chính. Một là, Seattle là trụ sở chính của Microsoft, vì thế nguồn nhân lực lập trình là rất dồi dào. Hai là, tại đây có hai trung tâm phân phối sách vô cùng lớn: Ingram, và Baker & Taylor.

Anh ấy thuê một ngôi nhà có ga-ra, có kết nối mạng; và vào tháng 7 năm 1994, Amazon.com đã ra đời, đặt những viên gạch đầu tiên để Bezos hoàn thành ước mơ trở thành doanh nhân của mình.

NHỮNG CON NGỰA PHI NHANH HƠN

Chắc hẳn các bạn đều biết đến câu nói nổi tiếng gắn liền với Henry Ford: "Nếu tôi hỏi mọi người rằng họ muốn gì, thì chắc chắn họ sẽ đáp *những con ngựa phi nhanh hơn*".

Và tất cả chúng ta đều biết những gì đã xảy ra. Ford đã không làm cho những con ngựa của họ phi nhanh hơn; mà thực chất ông ấy đã mang đến một thứ tốt hơn – *mã lực* – trong những chiếc ô tô của hãng ông chế tạo. Đã từ lâu không còn ai cưỡi ngựa nữa.

Cũng tương tự như ngành công nghiệp ô tô thay thế cho những con ngựa, những thứ khác cũng diễn ra làm thay đổi cách chúng ta suy nghĩ và làm kinh doanh. Những công nghệ, cũng như những sản phẩm mới mẻ và sáng tạo, không ngừng được phát minh ra – mà chúng ta khó có thể biết hết được (bạn có nhớ những "skunkwork" này không?).

Tư duy phổ biến lúc bấy giờ là "những con ngựa phi nhanh hơn".

Thế nhưng Ford lại nhen nhóm ý tưởng thiết kế và kiểm nghiệm một thứ gì đó mới mẻ (một chiếc xe hơi giá cả phải chăng), chế tạo nó (Model T), đẩy nhanh quá trình (dây chuyền lắp ráp), và mở rộng quy mô (sử dụng các đại lý địa phương). Kết quả là, có khoảng hơn mười lăm triệu Model T đã được bán ra vào năm 1927. Như vậy, Ford cũng có tư duy về rủi ro và tăng trưởng.

Điều này đưa chúng ta trở lại với yếu tố quan trọng nhất trong rủi ro, tăng trưởng và thành công – yếu tố con người.

Với tư duy sáng tạo và đổi mới, những con người bình thường ấy đã tạo ra tác động đến toàn thế giới, một trong số đó là: Henry Ford, Thomas Edison, Steve Jobs, và J.K. Rowling. Ngoài ra còn rất nhiều cái tên khác nữa mà tôi có thể kể ra đây.

Tuy nhiên, điều quan trọng mà tôi muốn nhấn mạnh ở đây đó là: Nếu biết vận dụng tư duy về rủi ro và tăng trưởng tương tự như Bezos và những người đã kể trên, thì tôi tin rằng tất cả chúng ta đều có thể thay đổi thế giới (dù chúng ta ở đâu) và đạt được những điều tốt đẹp hơn.

Và trên đây là toàn bộ ý nghĩa của tư duy về rủi ro và tăng trưởng.

Chương 16
AMAZON VÀ XA HƠN NỮA

"Vũ trụ: biên giới cuối cùng. Đây là những chuyến đi của tàu vũ trụ Enterprise. Nhiệm vụ liên tục của nó là: khám phá những thế giới mới lạ, tìm kiếm sự sống mới và nền văn minh mới, mạnh dạn tiến đến nơi chưa từng có người nào đặt chân."

- Star Trek

Lớn mạnh như Amazon là vậy, thì đối với Bezos, Amazon chỉ đơn thuần giống như một phương tiện để có được kết quả lớn hơn nữa. Sáu hoặc bảy thế hệ sau nữa, khi cháu chắt tương lai của Bezos lập gia đình và có cháu chắt, anh ấy muốn ở đó có một nền văn minh phát triển, năng động, được tự do tận hưởng trong không gian… và anh ấy sử dụng công việc kinh doanh của mình, Amazon, để tài trợ cho giấc mơ đó.

Năm 2000, chỉ vài năm sau khi Amazon ra đời, Jeff Bezos lặng lẽ thành lập công ty Blue Origin (Blue ngụ ý chỉ màu xanh của trái đất, còn Origin ngụ ý chỉ vị trí của chúng ta trong vũ trụ). Ngày nay, Blue Origin là công ty đi đầu trong lĩnh vực khai phá không gian vũ trụ. Trên website của Blue Origin, Bezos có viết:

> "Từ khi tôi mới năm tuổi, khi Neil Armstrong đặt bước chân đầu tiên lên mặt trăng, tôi đã có đam mê với vũ trụ, tên lửa, nhiên liệu tên lửa, và du hành vũ trụ.
>
> Tôi nghĩ tất cả chúng ta đều có những đam mê riêng, không phải do ta lựa chọn, mà chính những đam mê ấy lựa chọn ta, nhưng ta cần phải tỉnh táo nhận ra chúng. Ta phải tìm kiếm chúng.
>
> Đây là việc quan trọng nhất mà tôi đang tiến hành.

> Có một tranh luận đơn giản như thế này: đây là hành tinh tốt nhất. Và vì thế, chúng ta phải đối mặt với một lựa chọn. Khi chúng ta tiến lên phía trước, chúng ta phải quyết định xem chúng ta có muốn một nền văn minh ứ đọng hay không; chúng ta sẽ phải giới hạn dân số, chúng ta sẽ phải hạn chế mức sử dụng năng lượng bình quân đầu người, hoặc là chúng ta có thể khắc phục vấn đề đó bằng cách tiến vào không gian.
>
> Dĩ nhiên, vấn đề là du hành vũ trụ quá đắt đỏ. Chính vì thế, chúng ta cần phải tìm cách giảm thiểu chi phí, và cơ hội tuyệt vời nhất cho việc đó là khả năng tái sử dụng. Vì vậy, những gì chúng ta thực sự cần đó là khả năng tái sử dụng có hiệu lực, thực tế, thiết thực, thực dụng, giống như những gì ta thấy trong ngành hàng không thương mại vậy. Đó chính là chìa khóa. Nếu chúng ta có thể làm được điều đó, thì chi phí đưa con người lên vũ trụ sẽ giảm thiểu đáng kể.
>
> Tôi ước rằng có thật nhiều công ty khởi nghiệp kinh doanh làm được những điều tuyệt vời trong không gian.
>
> Ý tưởng đặt chân lên mặt trăng có vẻ bất khả thi đến nỗi người ta thật sự đã dùng nó như một ẩn dụ cho điều bất khả thi. Điều tôi muốn rút ra từ việc này là, bất kỳ điều gì mà bạn nghĩ mình có thể làm được, thì bạn sẽ làm được.
>
> Sau khi hạ cánh xuống mặt trăng, Von Braun từng nói: 'Tôi đã học cách sử dụng từ không thể một cách vô cùng thận trọng', và tôi hy vọng các bạn cũng sẽ có thái độ như vậy với cuộc đời mình."

Dù Bezos có vẻ thể hiện tính cạnh tranh, tôi lại không tin rằng sự đầu tư của anh ấy vào lĩnh vực không gian vũ trụ là để giành chiến thắng trong một "cuộc thi" nào đó, như với Elon Musk hoặc Sir Richard Branson.

Tôi thật sự tin rằng Bezos đang xây dựng một chiếc giàn, hay cơ sở hạ tầng, để biến cuộc sống trên vũ trụ trong tương lai trở thành khả dĩ. Bezos nhận ra rằng việc bắt giàn giáo cho Amazon đã được thiết lập trước cả khi anh ấy có ý tưởng kinh doanh trực tuyến:

> "Nếu nhìn vào những gì Amazon đã làm được hai mươi năm trước, có thể nói chúng tôi đã không cần phải xây dựng một mạng lưới vận tải, bởi nó đã có từ trước. Công việc nặng nhọc ấy đã được hoàn thành. Chúng tôi không phải xây dựng một hệ thống thanh toán, công việc nặng nhọc ấy đã được hoàn

thành. Đó là hệ thống thẻ tín dụng. Chúng tôi không phải chế tạo và lắp ráp máy tính trên bàn làm việc. Bởi chúng đã có sẵn rồi, chủ yếu là để phục vụ việc chơi điện tử, và một số việc khác nữa. Tất cả những công việc nặng nhọc đều đã có sẵn vào hai mươi năm trước, và đó là lý do tại sao, với một triệu đô-la, tôi có thể khởi nghiệp công ty này.

Thậm chí còn có rất nhiều ví dụ khác trên Internet minh chứng rõ nét hơn cho điều đó. Facebook được ra đời từ một phòng ký túc xá. Tôi dám chắc là hai đứa trẻ nhà bạn không thể xây dựng một công ty vũ trụ khổng lồ ngay trong phòng ký túc xá của chúng. Điều đó là không thể, nhưng tôi muốn thiết lập cơ sở hạ tầng nền tảng. Hoàn thành phần việc khó khăn trước [ngay bây giờ], để sau này, thế hệ con cháu trong tương lai có thể thiết lập một công ty nổi tiếng trong ngành vũ trụ tại phòng ký túc xá của chúng."

- Diễn đàn về lãnh đạo năm 2018, "Closing Conversation with Jeff Bezos".

BEZOS ĐÃ NHẬN DIỆN VAI TRÒ VÔ GIÁ CỦA CƠ SỞ HẠ TẦNG NHƯ THẾ NÀO?

Thật khó mà tưởng tượng ra một thế giới không có mạng Internet và kết nối tức thời. Amazon đã có thể khai thác khả năng kết nối đó bằng cách sử dụng "giàn khung" của những dịch vụ sẵn có. Chẳng hạn như, liệu rằng cam kết giao hàng trong vòng hai ngày của Prime có thể thực hiện được không nếu không có FedEx dẫn đầu vào năm 1973 với câu khẩu hiệu "chắc chắn, tuyệt đối giao hàng đúng hẹn, dù là trong đêm"? Hoặc liệu việc mua sắm trực tuyến mọi lúc mọi nơi có thể diễn ra hay không nếu không có sự ra đời của iPhone vào năm 2007?

Bezos luôn nhận thức được rằng đã có một cơ sở hạ tầng nền tảng để Amazon ra đời.

"Hiện nay, chúng tôi cung cấp hơn năm tỷ đơn vị hàng hóa mỗi năm, với doanh thu 100 triệu đô-la, hàng trăm ngàn công nhân viên, và chúng tôi hoàn toàn không đơn độc. Nếu nhìn vào Internet, bạn sẽ thấy đây hiện đã là một ngành công nghiệp lớn, tạo ra hàng loạt những công ty vô cùng lớn mạnh, và có sức cạnh tranh rất cao với nhiều hình thức và quy mô, theo đuổi những sứ mệnh khác biệt. Đó là một ngành rất năng động và rất thú vị. Sự tăng trưởng này diễn ra vô cùng nhanh chóng... chỉ mất vỏn vẹn hai thập niên để kiểu năng động đó

diễn ra.

Tôi có thể lý giải cho bạn tại sao điều đó lại diễn ra. Nếu bạn suy ngẫm về thương mại điện tử, bạn sẽ thấy toàn bộ những nền tảng mấu chốt đều đã được hình thành trước đó. Chúng ta đã có sẵn những mảnh ghép quan trọng nhất của cơ sở hạ tầng. Để Amazon trở thành một công ty thương mại điện tử vào năm 1995, chúng tôi đã không phải triển khai một mạng lưới vận tải quốc gia để cung cấp các gói bưu kiện. Dịch vụ bưu chính đã sẵn có vào thời điểm đó. UPS đã tồn tại. Những thứ đó hẳn phải tốn hàng tỷ đô-la tài sản và mất nhiều thập niên để triển khai, nhưng nó đã có mặt rồi. Có điều nó không được thiết lập vì mục đích phục vụ thương mại điện tử; nó được tạo ra vì những lý do khác.

Tương tự, với Internet, chúng tôi đã có sẵn một mạng lưới điện thoại. Chắc hẳn bạn còn nhớ những modem nhỏ mà chúng ta có thể gắn vào, những modem âm thanh đó, và chúng ta có thể sử dụng Internet vào những ngày đầu, dựa trên một cơ sở hạ tầng khổng lồ khác, đó là mạng điện thoại đường dài và địa phương. Nó không được thiết kế cho mạng Internet. Nó không được thiết kế cho thương mại điện tử. Nó được thiết kế cho các cuộc gọi thoại, nhưng dù sao thì nó đã có sẵn. Tương tự với thanh toán từ xa, bạn có thẻ tín dụng, v.v... Nghĩa là, đã có hàng loạt mảnh ghép vốn đã tồn tại.

Nếu bạn muốn chứng kiến một thời hoàng kim năng động, nơi hàng ngàn doanh nhân làm nên những điều đáng kinh ngạc trong vũ trụ, thì đó là một điều không thể. Chúng ta đã không thể thấy được điều đó trong vòng năm mươi năm qua, và nguyên nhân chính là bởi những mảnh ghép nền tảng quan trọng vẫn chưa được hình thành. Có thể sẽ có rất nhiều điều xảy ra trước khi bạn được chứng kiến bước nhảy vọt khổng lồ đó, nhưng tôi không nghĩ vậy. Tôi thật sự cho rằng chỉ cần một mảnh ghép lớn là đủ, và đó là chúng ta cần phải tích cực giảm hơn nữa chi phí tiếp cận vũ trụ."

Ý tưởng đằng sau việc tạo ra cơ sở hạ tầng cũng tương tự như câu trích dẫn: "Đứng trên vai những người khổng lồ". Có nghĩa là, những gì xảy ra ngày hôm nay là nhờ vào những nỗ lực phi thường của người khác trong quá khứ.

Bezos cũng vậy, anh ấy đang nỗ lực làm việc để tạo ra một "quá khứ" như thế cho những thế hệ sau này sử dụng.

***

Blue Origin hoạt động theo phương châm *Gradatim Ferociter* (tiếng Latin, nghĩa là *đi từng bước, nhưng mỗi bước đều thật dữ dội*).

> "Chúng tôi không phải đang tham gia một cuộc đua, và sẽ có hàng loạt công ty nỗ lực vươn tới vũ trụ nhằm giảm bớt gánh nặng cho trái đất. Nhiệm vụ của Blue Origin trong hành trình này đó là xây dựng một con đường đi đến vũ trụ bằng những phương tiện có thể tái sử dụng, và từ đó con cháu của chúng ta sẽ có thể xây dựng tương lai. Chúng tôi sẽ thực hiện từng bước một, bởi việc đốt cháy giai đoạn nhằm tiến bước nhanh hơn chỉ là một ảo tưởng. Chậm mà chắc, mà chắc thì sẽ nhanh."

Bởi Bezos đang "xây dựng con đường cho tương lai", nên tôi tin rằng anh ấy cũng sử dụng những chu kỳ tăng trưởng và mười bốn nguyên lý tăng trưởng tại Blue Origin giống như đối với Amazon nhằm hiện thực hóa giấc mơ du hành vũ trụ. Anh ấy đang thử nghiệm, thiết lập, tăng tốc và mở rộng quy mô. Tôi nhận thấy mười bốn nguyên lý tăng trưởng cũng được áp dụng cho Blue Origin như sau:

14 NGUYÊN LÝ TĂNG TRƯỞNG CỦA ANDERSON (ÁP DỤNG CHO BLUE ORIGIN MỘT CÁCH LINH ĐỘNG)

Thử nghiệm

1. **Khích lệ tinh thần "thất bại thành công"** – Blue Origin bắt đầu bằng cách thử nghiệm ở quy mô nhỏ để biết được những gì sẽ mang lại hiệu quả tốt nhất (khám phá vũ trụ khá là tốn kém, ngay cả đối với Bezos).

2. **Đánh cược vào những ý tưởng lớn** – Du hành vũ trụ rõ ràng là một ý tưởng lớn.

3. **Thực hành sáng tạo và đổi mới năng động** – Họ phải phát minh và sáng tạo ra những điều chưa được biết đến trong lĩnh vực du hành vũ trụ.

Thiết lập

4. **Ám ảnh về khách hàng –** Khách hàng là hành khách, những bên thứ ba trong tương lai và là cháu chắt của chúng ta.

5. **Áp dụng tư duy dài hạn** – Họ tạo ra những cách sống mới cho

hàng trăm năm sau.

6. **Thấu hiểu bánh đà của bản thân** – Blue Origin ra đời vào năm 2000 và họ đã tích được lực đà khi học hỏi, phát triển và mở rộng kinh doanh để tạo ra các phương tiện có thể tái sử dụng cho công cuộc du hành vũ trụ.

Tăng tốc

7. **Thúc đẩy quyết định siêu tốc –** Các quyết định được thực hiện nhanh nhất có thể nhưng đồng thời phải kèm theo sự thận trọng. Linh vật của Blue Origin là rùa bởi những quyết định mạo hiểm (sống và chết) phải giống như chú rùa trong câu chuyện Rùa và Thỏ: Chậm thì chắc, mà chắc thì nhanh.

8**. Thực hiện đơn giản hóa vấn đề –** Blue Origin đang nỗ lực làm việc để không chỉ đưa các nhà du hành mà thậm chí cả những người bình thường nhất lên vũ trụ.

9. **Gia tốc thời gian nhờ công nghệ –** Công nghệ tiên tiến không ngừng được sáng tạo và phát triển để giúp việc du hành vũ trụ trở nên phổ biến và nhanh chóng.

10. **Tăng cường quyền sở hữu –** Du hành vũ trụ đã được sở hữu tư nhân và không phụ thuộc vào các chương trình của chính phủ.

Mở rộng quy mô

11. **Duy trì văn hóa nền tảng –** Một nền văn hóa tập trung vào khám phá vũ trụ nghĩa là tồn tại một mục tiêu chung cần đạt được.

12. **Chú trọng những tiêu chuẩn cao –** Chỉ có những thứ tốt nhất và xuất sắc nhất mới đưa chúng ta vào vũ trụ một cách an toàn.

13. **Đo lường các vấn đề, xem xét những gì đã được đo lường, và tin tưởng trực giác của mình –** Mọi thứ phải được đo lường, thử nghiệm, định lượng và tái tạo để đảm bảo yếu tố an toàn. Nhưng khi trực giác của bạn mâu thuẫn với dữ liệu, hãy xem xét và kiểm nghiệm lại một lần nữa.

14. **Luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên –** Tại Blue Origin, ngày nào cũng là Ngày đầu tiên. Niềm tin chính là một kiểu tư duy đóng vai trò vô cùng quan trọng giúp chúng ta tiếp cận không gian vũ trụ.

RỦI RO LỚN NHẤT LÀ GÌ?

Amazon tiếp thêm nhiên liệu cho ước mơ và đam mê lớn hơn của Bezos. Và thực tế, có lẽ Amazon chính là bánh đà của cá nhân Bezos. Amazon là bước đệm vững chắc để tham vọng khám phá không gian vũ trụ được hiện thực hóa, và khi cất cánh, nó sẽ có được một lực đà lớn.

Chính điều này giúp tôi khẳng định rằng những *chu kỳ tăng trưởng và mười bốn nguyên lý tăng trưởng (khám phá bởi Anderson)* đóng vai trò tiên quyết trong công cuộc phát triển Amazon, và cả Blue Origin, hoặc có thể được áp dụng với hầu hết mọi doanh nghiệp, mọi tổ chức, ở bất kỳ nơi nào.

Tôi tin rằng tư duy và tâm thế sẵn sàng tính toán rủi ro để thiết lập và phát triển Amazon chính là một hệ quả của niềm đam mê mà Bezos dành cho không gian vũ trụ, của khoảng thời gian mà anh ấy giúp đỡ ông mình tại trang trại và từ một trí tuệ sáng tạo được hình thành và phát triển ngay từ khi còn nhỏ.

Khi bạn tuân theo những chu kỳ tăng trưởng và mười bốn nguyên lý tăng trưởng này, chắc chắn bạn cũng có thể tăng trưởng doanh nghiệp của mình như Amazon.

Vâng, mang con người lên không gian vũ trụ tiềm ẩn rất nhiều rủi ro. Tăng trưởng doanh nghiệp cũng chứa đựng rủi ro. Cuộc sống luôn tồn tại rủi ro.

Nhưng có một câu hỏi đặt ra là: Phải chăng rủi ro lớn nhất chính là không chấp nhận bất kỳ rủi ro nào?

***

Ở cuối bộ phim *Apollo 13*, Chỉ huy Jim Lovell đã nói:

"Đôi khi tôi bắt gặp mình ngước lên nhìn Mặt trăng, hồi tưởng lại những đổi thay của vận mệnh trong chuyến du hành dài ngày của chúng tôi, và suy ngẫm về hàng ngàn con người đã nỗ lực làm việc để đưa ba chúng tôi trở về nhà.

Tôi nhìn lên Mặt trăng và tự hỏi 'Khi nào chúng ta sẽ quay trở lại đó, và đó sẽ là ai?'."

THƯ GỬI CỔ ĐÔNG NĂM 2018 VỚI NHỮNG NGUYÊN LÝ TĂNG TRƯỞNG CỦA ANDERSON

Gửi tới các vị chủ sở hữu cổ phần của chúng tôi:

Suốt hai mươi năm qua, đã có một số thứ mới lạ và đáng chú ý xảy ra.

Hãy cùng nhìn lại những con số sau đây:

1999		
2000		
2001		
2002		
2003		
2004		
2005		
2006		
2007		
2008		
2009		
2010		
2011		
2012		
2013		
2014		
2015		
2016		
2017		
2018		

Các chỉ số phần trăm trên đây mô tả tỷ lệ tổng doanh thu bán

hàng trên Amazon của các bên bán hàng thứ ba, chủ yếu là các doanh nghiệp vừa và nhỏ, trái ngược với doanh số bán hàng của gian hàng bán lẻ của chính Amazon. Doanh số của bên thứ ba đã tăng từ 3% lên 58%. Nói thẳng ra thì:

Các bên bán hàng thứ ba đang đánh bại gian hàng bán lẻ của chính chúng tôi. Hạ đo ván!

Và đó cũng là đang xét trên một thang tiêu chuẩn cao bởi hoạt động kinh doanh của bên thứ nhất đã tăng trưởng mạnh mẽ trong giai đoạn đó, từ 1,6 tỷ đô-la năm 1999 lên 117 tỷ đô-la trong năm vừa qua. Tốc độ tăng trưởng hàng năm của gian hàng bán lẻ của chính Amazon trong khoảng thời gian đó là 25%. Nhưng trong cùng thời điểm đó, doanh số của bên thứ ba đã tăng từ 0,1 tỷ đô-la lên 160 tỷ đô-la, tốc độ tăng trưởng hàng năm là 52%. Để cung cấp một tiêu chuẩn khách quan, thì tổng doanh thu hàng hóa trên eBay trong giai đoạn đó đã tăng trưởng với tỷ lệ gộp là 20%, từ 2,8 tỷ đô-la lên 95 tỷ đô-la.

Tại sao các nhà bán hàng độc lập lại bán tốt hơn trên Amazon so với trên eBay? Và tại sao các nhà bán hàng độc lập có thể tăng trưởng nhanh hơn nhiều so với gian hàng của chính Amazon? Không có một câu trả lời duy nhất cho câu hỏi này, nhưng chúng tôi biết một phần cực kỳ quan trọng của câu trả lời:

Chúng tôi đã giúp những nhà bán hàng độc lập cạnh tranh với chính gian hàng bán lẻ của chúng tôi bằng cách đầu tư và cung cấp cho họ **những công cụ bán chạy nhất mà chúng tôi có thể tưởng tượng và xây dựng** (*Nguyên lý #12: Chú trọng những tiêu chuẩn cao*). Có khá nhiều công cụ như thế, bao gồm các công cụ giúp người bán quản lý hàng tồn kho, xử lý thanh toán, theo dõi vận chuyển, tạo báo cáo và bán hàng xuyên biên giới, cùng những công cụ mà chúng tôi vẫn đang nỗ lực phát minh ra hàng năm. Nhưng hai chương trình đóng vai trò quan trọng bậc nhất đó là Fulfillment by Amazon và Prime membership. Kết hợp lại, hai chương trình này giúp **cải thiện đáng kể trải nghiệm của khách hàng** (*Nguyên lý #4: Ám ảnh về khách hàng*) khi mua hàng từ những bên bán hàng độc lập. Với thành công của hai chương trình hiện đã được thiết lập rất tốt này, hầu hết mọi người ngày nay sẽ khó đánh giá được đúng mức hai chương trình này cấp tiến đến mức nào vào thời điểm chúng được ra mắt. **Chúng tôi đã đầu tư vào cả hai chương trình đó sau rất nhiều tranh luận nội bộ và với một rủi ro tài chính đáng kể** (*Nguyên lý #2: Đánh cược vào những ý tưởng lớn*). Chúng tôi buộc phải tiếp tục đầu tư rất nhiều bởi chúng tôi không ngừng thử nghiệm các phép lặp và những ý

tưởng mới. Chúng tôi không thể tiên lượng một cách chắc chắn rằng những chương trình đó cuối cùng sẽ ra sao, chứ đừng nói đến việc có đạt được thành công hay không, nhưng tất cả chúng đều được thúc đẩy bởi trực giác và trái tim, và được nuôi dưỡng bằng sự lạc quan.

Trực giác, trí tò mò và sức mạnh của sự lan man

Ngay từ những ngày đầu tiên của Amazon, chúng tôi biết rằng mình cần **thiết lập một nền văn hóa** (*Nguyên lý #11: Duy trì văn hóa nền tảng*) của những người xây dựng – những người có trí tò mò và ưa khám phá. Họ thích sáng tạo. Ngay cả khi nếu họ là những chuyên gia, thì họ đều "tươi mới" với trí óc của một người mới bắt đầu. Họ nhìn nhận cách chúng tôi tiến hành mọi thứ theo đúng như bề nổi của nó. Tinh thần của người xây dựng giúp chúng tôi tiếp cận những cơ hội lớn, những cơ hội khó nhằn với một niềm tin khiêm tốn rằng thành công có thể đến thông qua phép lặp: sáng tạo, khởi chạy, tái tạo, tái khởi chạy, bắt đầu lại, gột rửa, lặp lại… hết lần này đến lần khác. Họ hiểu rằng **con đường dẫn đến thành công không phải là con đường thẳng** (*Nguyên lý #1: Khích lệ tinh thần "thất bại thành công"*).

Đôi khi (thực tế là hầu như luôn luôn) trong kinh doanh, **bạn biết mình đang đi đâu và khi bạn biết được điều đó, bạn sẽ có thể đạt được thành quả** (*Nguyên lý #6: Thấu hiểu bánh đà của bản thân*). Hãy đặt ra một kế hoạch và thực hiện. Ngược lại, lan man trong kinh doanh sẽ không mang lại hiệu quả… nhưng sự lan man cũng không phải ngẫu nhiên. Mà nó được chỉ đường dẫn lối – bởi linh cảm, sự quyết tâm, trực giác, trí tò mò và được tiếp thêm sức mạnh bởi một niềm tin mãnh liệt rằng chiến lợi phẩm dành cho khách hàng là đủ lớn, rằng nó xứng đáng để ta rối loạn một chút, chệch hướng một chút nhằm tìm đường đến với nó. Lan man là một đối trọng thiết yếu của tính hiệu quả. Bạn cần sử dụng cả hai. Những khám phá ngoại cỡ – những khám phá phi tuyến tính – thường đòi hỏi sự lan man như vậy.

Hàng triệu khách hàng của AWS, bao gồm các công ty khởi nghiệp cho đến các doanh nghiệp lớn, các tổ chức chính phủ cho đến các tổ chức phi lợi nhuận, mỗi người đều muốn xây dựng các giải pháp tốt hơn cho người dùng cuối của họ. Chúng tôi dành nhiều thời gian để suy nghĩ xem các tổ chức đó mong muốn điều gì và những người thuộc các tổ chức ấy – các lập trình viên, các quản lý lập trình, các quản lý hoạt động, CIO, giám đốc kỹ thuật số, giám đốc an ninh thông tin,… – mong muốn điều gì.

Phần lớn những gì chúng tôi xây dựng tại AWS dựa trên việc *lắng nghe* khách hàng. Việc hỏi khách hàng muốn gì, lắng nghe câu trả lời một cách tỉ mỉ và vạch ra một kế hoạch để đáp ứng một cách chu đáo và nhanh chóng là vô cùng quan trọng (**Tốc độ là một yếu tố rất quan trọng trong kinh doanh!**) (*Nguyên lý #7: Thúc đẩy quyết định siêu tốc*). Không một doanh nghiệp nào có thể phát triển thịnh vượng mà không có nỗi ám ảnh về khách hàng. Nhưng chỉ yếu tố đó thôi cũng chưa đủ. Những động lực dịch chuyển đỉnh tăng trưởng lớn nhất sẽ là những thứ mà khách hàng không biết đến để đưa ra yêu cầu. Chúng ta có nhiệm vụ thay mặt khách hàng phát minh ra những thứ đó. Chúng ta cần phải chạm được đến trí tưởng tượng nội tại của chính chúng ta về những điều có thể.

Bản thân AWS là một ví dụ. Không một người nào đòi hỏi có AWS. Không ai cả. Nhưng hóa ra sự thật là thế giới đã sẵn sàng và khao khát một dịch vụ như AWS nhưng lại không biết chính xác điều đó. **Chúng tôi có linh tính** (*Nguyên lý #3: Thực hành sáng tạo và đổi mới năng động*), cùng trí tò mò, chấp nhận những rủi ro tài chính cần thiết, và bắt tay vào xây dựng – tái nghiên cứu, thử nghiệm, và lặp đi lặp lại vô số lần trong quá trình thực hiện.

Trong AWS, mô hình đó cũng được lặp đi lặp lại nhiều lần. Chẳng hạn như, chúng tôi phát minh ra DynamoDB, một cơ sở dữ liệu có giá trị chủ chốt, có khả năng mở rộng cao, độ trễ thấp, hiện đang được sử dụng bởi hàng ngàn khách hàng của AWS. Và ở khía cạnh lắng nghe khách hàng một cách cẩn thận, chúng tôi nghe được rằng các công ty cảm thấy bị hạn chế bởi các tùy chọn cơ sở dữ liệu thương mại của họ và không hài lòng với các nhà cung cấp cơ sở dữ liệu của họ trong nhiều thập niên – các dịch vụ này đều đắt đỏ, mang tính độc quyền, có các điều khoản cấp phép và phạt vi phạm quá khắt khe. Chúng tôi đã phải dành một vài năm để xây dựng bộ máy dữ liệu cơ sở riêng của chúng tôi, Amazon Aurora, một dịch vụ tương thích với MySQL và PostgreSQL được quản lý hoàn toàn với độ bền và tính sẵn có tương đương hoặc tốt hơn các công cụ thương mại, nhưng với chi phí chỉ bằng một phần mười. Chúng tôi không mấy ngạc nhiên khi chúng mang lại hiệu quả rất cao.

Nhưng chúng tôi cũng khá lạc quan về cơ sở dữ liệu chuyên ngành dành cho khối lượng công việc chuyên biệt. Trong hai mươi đến ba mươi năm qua, các công ty đã điều hành hầu hết khối lượng công việc của họ bằng cách sử dụng cơ sở dữ liệu quan hệ. Tính đại chúng của các cơ sở dữ liệu quan hệ giữa các nhà phát triển đã khiến công nghệ này được chọn ngay cả khi nó không lý tưởng. Được cho là gần như tối ưu, kích thước tệp dữ liệu thường đủ nhỏ

và độ trễ truy vấn chấp nhận được thường đủ lâu để bạn có thể làm cho nó hoạt động. Nhưng ngày nay, nhiều ứng dụng có khả năng lưu trữ một lượng dữ liệu rất lớn – đến hàng terabyte và petabyte[20]. Và những đòi hỏi với các ứng dụng đã thay đổi. Các ứng dụng hiện đại đang thúc đẩy nhu cầu về độ trễ thấp, xử lý thời gian thực và khả năng xử lý hàng triệu yêu cầu mỗi giây. Không chỉ các key–value store như DynamoDB, mà cả các cơ sở dữ liệu bộ nhớ trong như Amazon ElastiCache, các cơ sở dữ liệu chuỗi thời gian như Amazon Timestream, và các giải pháp dành cho sổ cái kế toán như Amazon Quantum Ledger Database – đều là công cụ phù hợp dành cho công việc phù hợp giúp tiết kiệm chi phí và **đưa sản phẩm của bạn tiếp cận thị trường nhanh hơn** (*Nguyên lý #9: Gia tốc thời gian nhờ công nghệ*).

[20]. 1 terabyte tương đương với 1.000 gigabyte, 1 petabyte tương đương với 1.000.000 gigabyte.

Chúng tôi cũng đang nỗ lực hết sức giúp các công ty khai thác lĩnh vực học máy. Chúng tôi đã **nghiên cứu lĩnh vực này rất lâu rồi** (*Nguyên lý #5: Áp dụng tư duy dài hạn*), và cũng như những sự tiến bộ quan trọng khác, những nỗ lực ban đầu trong việc cho ra lò các công cụ học máy nội bộ đều vấp phải khá nhiều thất bại. Chúng tôi phải tốn khá nhiều năm lan man – thử nghiệm, lặp đi lặp lại, và sàng lọc, cũng như để có được những hiểu biết vô cùng giá trị từ phía các khách hàng – mới có thể tìm thấy SageMaker, một dịch vụ mới được ra mắt mười tám tháng trước. SageMaker loại bỏ sự nặng nề, phức tạp và các phỏng đoán từ mỗi bước của quy trình học máy – dân chủ hóa AI. Ngày nay, hàng ngàn khách hàng đang xây dựng các mô hình học máy trên AWS với SageMaker. Chúng tôi tiếp tục tăng cường dịch vụ, bao gồm việc gia tăng các khả năng học tăng cường (reinforcement learning) mới. Học tăng cường có một đường cong học tập dốc và nhiều phần biến chuyển, phần lớn đã đưa nó ra khỏi tầm với của tất cả, trừ các tổ chức kỹ thuật và những tổ chức có nguồn tài trợ dồi dào, ít nhất là cho đến hiện tại. Không một tổ chức nào có thể thực hiện được điều này nếu không có văn hóa tò mò và sẵn sàng thay mặt cho khách hàng thử nghiệm những thứ hoàn toàn mới. Đồng thời khách hàng cũng đang có những phản hồi đối với việc lắng nghe và thử nghiệm lan man trong khi lấy khách hàng làm trung tâm của chúng tôi – AWS hiện là một dịch vụ có mức hoạt động hàng năm là 30 tỷ đô-la và đang phát triển rất nhanh.

Tưởng tượng ra những điều không thể

Hiện tại, Amazon vẫn là một nhân vật nhỏ trong làng bán lẻ toàn

cầu. Trên thị trường bán lẻ, chúng tôi chỉ chiếm tỷ lệ phần trăm rất thấp; trong khi đó, có rất nhiều ông lớn bán lẻ ở tất cả những quốc gia mà chúng tôi hoạt động. Và lý do chủ yếu của việc đó là bởi 90% doanh số của thị trường bán lẻ vẫn thuộc hình thức bán hàng ngoại tuyến, tại các cửa hàng truyền thống. Trong nhiều năm qua, chúng tôi đã nghiên cứu về cách thức phục vụ khách hàng tại các cửa hàng truyền thống, và chúng tôi nhận thấy trước tiên chúng tôi cần phải phát minh ra thứ gì đó thật sự làm vui lòng khách hàng tại các cửa hàng này. Với Amazon Go, chúng tôi đã có một tầm nhìn rõ ràng. Loại bỏ điều tồi tệ nhất của hoạt động bán lẻ truyền thống: xếp hàng chờ thanh toán. Không ai thích xếp hàng chờ đợi cả. Thay vào đó, chúng tôi hình dung về một cửa hàng, nơi bạn có thể bước vào, chọn sản phẩm mình mong muốn, và rời khỏi.

Để làm được điều đó là rất khó. Rất khó về mặt kỹ thuật. Nó đòi hỏi rất nhiều nỗ lực của hàng trăm nhà khoa học và kỹ sư máy tính lỗi lạc, tận tâm bậc nhất trên khắp thế giới. Chúng tôi đã phải thiết kế và xây dựng các camera và kệ trưng bày độc quyền của riêng mình, đồng thời phát minh ra các thuật toán thị giác vi tính mới, bao gồm khả năng ghép các hình ảnh lại với nhau từ hàng trăm máy quay. Và chúng tôi đã thực hiện điều đó theo tiêu chuẩn tốt nhất của công nghệ đến nỗi **nó chỉ hoạt động ngầm, hoàn toàn vô hình** (*Nguyên lý #8: Thực hiện đơn giản hóa vấn đề*). Và phần thưởng chúng tôi nhận được là những phản hồi từ khách hàng, những người đã mô tả trải nghiệm mua sắm tại Amazon Go bằng từ "kỳ diệu". Tính đến thời điểm hiện tại, chúng tôi đã có mười cửa hàng tại Chicago, San Francisco và Seattle, và chúng tôi rất hào hứng với tương lai.

Thất bại cũng cần được nhân rộng

Khi công ty phát triển, mọi thứ đều phải được mở rộng quy mô, kể cả quy mô của những thử nghiệm thất bại. Nếu quy mô của những thất bại không gia tăng, bạn sẽ không thể có được những phát minh ở một quy mô có thể thật sự dịch chuyển đỉnh tăng trưởng. Nếu Amazon thỉnh thoảng có những thất bại hàng tỷ đô-la thì chúng tôi cũng là đang thử nghiệm với quy mô phù hợp với tầm vóc hiện tại của công ty.

Tất nhiên, chúng tôi sẽ không thực hiện những thử nghiệm như vậy một cách ung dung, ngạo mạn. Chúng tôi sẽ làm hết sức để chúng trở thành những vụ đặt cược chắc ăn, nhưng không phải vụ đặt cược chắc ăn nào cuối cùng cũng thắng. Kiểu chấp nhận rủi ro quy mô lớn này là một phần trong dịch vụ mà chúng tôi, với

tư cách một công ty lớn, có thể cung cấp cho khách hàng của mình và cho toàn xã hội. Một tin tốt cho các vị chủ sở hữu cổ phần đó là một vụ thắng cược lớn có thể bù đắp chi phí cho rất nhiều vị thua cược.

Việc phát triển Fire phone và Echo được bắt đầu gần như cùng một lúc. Khi Fire phone thất bại, chúng tôi đã có thể tận dụng những bài học đắt giá (cũng như các lập trình viên), đồng thời tăng cường nỗ lực xây dựng Echo và Alexa. Tầm nhìn đối với Echo và Alexa được truyền cảm hứng bởi chiếc máy tính Star Trek. Ngoài ra, ý tưởng này cũng xuất phát từ hai phạm trù khác mà chúng tôi cố gắng xây dựng và thử nghiệm trong nhiều năm: học máy và điện toán đám mây. Từ những ngày đầu tiên tại Amazon, học máy đã là một phần rất quan trọng trong những đề xuất sản phẩm của chúng tôi, và AWS đã mang lại cho chúng tôi vị trí dẫn đầu về khả năng của điện toán đám mây. Sau nhiều năm phát triển, Echo đã ra mắt công chúng vào năm 2014, được hỗ trợ bởi Alexa – một trợ lý ảo của đám mây AWS.

Không một khách hàng nào đòi hỏi chúng tôi cung cấp Echo. Đây chắc chắn là một lần thử nghiệm "lan man" của chúng tôi. Nghiên cứu thị trường cũng không có vai trò gì trong việc này. Bởi vào thời điểm năm 2013, nếu bạn tiến gần đến một khách hàng và hỏi "Bạn có muốn đặt trong nhà bếp của mình một vật hình trụ màu đen, có kích cỡ bằng một hũ Pringles, luôn hoạt động, để bạn có thể trò chuyện, hỏi những câu hỏi và còn có thể bật đèn hay mở nhạc cho bạn không?" thì tôi dám chắc rằng khách hàng đó sẽ nhìn bạn một cách dè chừng và đáp "Không, cảm ơn".

Kể từ thế hệ Echo đầu tiên cho đến nay, khách hàng đã tiêu thụ hơn 100 triệu thiết bị hỗ trợ Alexa. Năm ngoái, chúng tôi đã nâng cấp khả năng hiểu rõ các yêu cầu và trả lời câu hỏi của Alexa lên hơn 20%, đồng thời bổ sung hàng tỷ dữ liệu thực tiễn để giúp nó trở thành một trợ lý hiểu biết hơn bao giờ hết. Các lập trình viên đã nhân đôi số lượng kỹ năng của Alexa lên đến hơn 80.000; và so với năm 2017, thì khách hàng đã nói chuyện với Alexa nhiều hơn hàng chục tỷ lần vào năm 2018. Số lượng thiết bị được tích hợp với Alexa đã tăng hơn hai lần vào năm 2018. Hiện tại, có hơn 150 sản phẩm khác nhau được tích hợp với Alexa, từ tai nghe và PC cho đến các thiết bị ô tô và thiết bị dành cho ngôi nhà thông minh. Chắc chắn là sẽ còn nhiều hơn nữa!

Một điều nữa trước khi kết thúc. Như tôi đã nói trong lá thư gửi cổ đông đầu tiên vào khoảng hơn hai mươi năm trước, trọng tâm của chúng tôi là tuyển dụng và giữ chân những nhân viên đa năng và

tài năng, những người **tư duy như chủ sở hữu** (*Nguyên lý #10: Tăng cường quyền sở hữu*). Để đạt được điều đó, chúng tôi phải đầu tư vào nhân viên, và cùng với rất nhiều thứ khác nữa tại Amazon. Chúng tôi không chỉ sử dụng những phân tích đơn thuần mà còn dựa vào cả trực giác (*Nguyên lý #13: Đo lường các vấn đề, xem xét những gì đã được đo lường, và tin tưởng trực giác của mình*), đồng thời luôn tận tâm tìm ra con đường tiến lên phía trước.

Năm ngoái, chúng tôi đã tăng mức lương tối thiểu của công ty lên 15 đô-la/giờ đối với những nhân viên toàn thời gian, bán thời gian, tạm thời, và thời vụ trên toàn nước Mỹ. Mức tăng lương này đã mang lại lợi ích cho hơn 250.000 nhân viên của Amazon, cũng như hơn 100.000 nhân viên thời vụ làm việc tại các trang web của Amazon trên toàn quốc vào kỳ nghỉ vừa rồi. Chúng tôi tin chắc rằng điều này sẽ có lợi cho doanh nghiệp, khi chúng tôi đầu tư vào nhân viên của mình. Nhưng đó không phải là điều thúc đẩy quyết định. Chúng tôi đã luôn cung cấp một mức lương cạnh tranh. Nhưng chúng tôi quyết định đã đến lúc phải dẫn đầu – đưa ra mức lương vượt xa khả năng cạnh tranh. Chúng tôi đã thực hiện điều đó bởi đó có vẻ là một điều rất đúng đắn.

Hiện tại, chúng tôi thách thức tất cả những đối thủ bán lẻ hàng đầu (Bạn biết bạn là ai mà!) có thể cung cấp những lợi ích và mức lương tối thiểu 15 đô-la/giờ cho nhân viên như Amazon. Hãy làm đi! Tốt hơn là, hãy tăng mức lương lên 16 đô-la và thách thức lại chúng tôi. Đó là một kiểu cạnh tranh có lợi cho tất cả mọi người.

Rất nhiều chương trình khác nữa mà chúng tôi đã giới thiệu đến đội ngũ nhân viên của mình chủ yếu xuất phát từ trái tim. Trước đây tôi đã đề cập đến chương trình Lựa chọn Nghề nghiệp hỗ trợ 95% học phí cho nhân viên có được một chứng chỉ hoặc văn bằng trong bất kỳ lĩnh vực nào mà họ mong muốn, làm nền tảng cho các cộng sự của chúng tôi có được sự nghiệp mà họ mơ ước, cho dù sự nghiệp ấy sẽ cuốn họ khỏi Amazon. Hiện tại, có hơn 16.000 nhân viên đã tận dụng chương trình này, và con số này đang tiếp tục gia tăng. Tương tự như vậy, chương trình Kỹ năng Nghề nghiệp của chúng tôi đào tạo các học viên những kỹ năng quan trọng khi làm việc – chẳng hạn như viết sơ yếu lý lịch, cách giao tiếp hiệu quả, và những kiến thức cơ bản về máy tính. Tháng 10 năm ngoái, để tiếp nối những cam kết này, chúng tôi đã ký vào chương trình Cam kết với người lao động Mỹ[21] của tổng thống và tuyên bố rằng chúng tôi sẽ nâng cao kỹ năng cho khoảng 50.000 người lao động Mỹ thông qua các chương trình đào tạo đổi mới của chúng tôi.

21 Pledge to America's Workers là một chương trình hỗ trợ lao động ra đời dưới thời Tổng thống Donald Trump.

Chúng tôi không hề giới hạn khoản đầu tư vào nhân viên hiện tại, thậm chí cả trong tương lai. Để đào tạo lực lượng lao động cho tương lai, chúng tôi đã thế chấp 50 triệu đô-la, bao gồm cả chương trình mới được công bố mang tên Amazon Future Engineer để hỗ trợ giáo dục STEM và CS trên toàn quốc cho học sinh tiểu học, trung học và đại học, đặc biệt tập trung vào việc thu hút nhiều nữ sinh và nhóm thiểu số vào các ngành nghề này. Chúng tôi cũng tiếp tục tận dụng những tài năng đáng kinh ngạc của các cựu chiến binh của chúng ta. Chúng tôi đang trong hành trình nỗ lực đạt được mức thế chấp đủ để thuê 25.000 cựu binh và các vợ chồng quân nhân vào năm 2021. Và thông qua chương trình Amazon Technical Veterans Apprenticeship (chương trình Học việc của Amazon dành cho các cựu binh kỹ thuật), chúng tôi cung cấp cho các cựu binh sự đào tạo tại chỗ trong các lĩnh vực như điện toán đám mây.

Xin gửi lời cảm ơn sâu sắc đến khách hàng vì đã tạo cơ hội cho chúng tôi phục vụ các bạn, đồng thời không ngừng thách thức để chúng tôi làm tốt hơn nữa. Cảm ơn các vị chủ sở hữu cổ phần vì sự hỗ trợ không ngừng của các vị, cảm ơn toàn thể nhân viên công ty trên toàn thế giới vì các bạn luôn nỗ lực làm việc chăm chỉ và giữ vững tinh thần tiên phong. Toàn bộ các đội nhóm tại Amazon đều luôn luôn *lắng nghe* khách hàng và *lang thang* tìm kiếm những điều tốt đẹp dành cho khách hàng!

Như thường lệ, tôi đính kèm Thư gửi cổ đông năm 1997. **Hãy giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên** (*Nguyên lý #14: Luôn giữ vững tinh thần của Ngày đầu tiên*).

Thân ái,

/ký tên/ JEFFREY P. BEZOS

Jeffrey P. Bezos

Nhà sáng lập & CEO

Amazon.com, Inc.

1-Click Shopping – Mua sắm với một cú nhấp chuột: Một phương thức mua sắm tại Amazon đã được cấp bằng sáng chế vào năm 1998 cho phép khách hàng thanh toán thông qua các chi tiết thanh toán được lưu trữ trên các máy chủ của Amazon. Do đó, khách hàng của Amazon có thể mua sản phẩm chỉ bằng một cú nhấp chuột. Amazon đã nhận được bằng sáng chế cho quy trình này vào năm 1999.

Amazon as The World's Most Customer-Centric Company – Amazon là công ty đứng đầu thế giới trong việc lấy khách hàng làm trung tâm: Bezos liên tục sử dụng cụm từ này, nhấn mạnh rằng Amazon lấy khách hàng làm tâm điểm. Điều này được kiểm chứng trong hồ sơ SEC 10-K của họ.

Amazon Fresh: Dịch vụ áp dụng cho các mặt hàng tạp hóa (khoảng 500.000 mặt hàng thuộc các chủng loại khác nhau) đã được thử nghiệm ở Seattle trong năm năm, sau đó cũng được triển khai đến các thành phố khác.

Amazon Lockers: Là các ki-ốt tự phục vụ an toàn, nơi bạn có thể nhận các kiện hàng của Amazon.com tại một thời điểm và địa điểm thuận tiện cho bạn.

Amazon Marketplace: Năm 2001, nền tảng này cho phép các bên thứ ba hiển thị sản phẩm của họ trên cùng trang với các sản phẩm của Amazon, cho phép họ tiếp cận trực tiếp với khách hàng của Amazon. Mức phí trung bình là 15%.

Amazon Web Services (AWS): Là một nền tảng dịch vụ đám mây an toàn, cung cấp khả năng tính toán cao, lưu trữ cơ sở dữ liệu, phân phối nội dung và các chức năng khác để giúp doanh nghiệp mở rộng quy mô và phát triển.

American Customer Satisfaction Index (ACSI) – Chỉ số Hài lòng của Khách hàng Mỹ: Đo lường sự hài lòng của khách hàng đối với một loạt các sản phẩm và dịch vụ trên khắp nước Mỹ. Đây cũng được coi là một chỉ số kinh tế và được ra mắt vào năm 1994 bởi các nhà nghiên cứu thuộc Trung tâm Nghiên cứu Chất lượng Quốc gia tại Đại học Michigan.

Amazon Auctions: Là một trong những sáng kiến lớn trong năm 1999 của Amazon, được cho là ra mắt để cạnh tranh với eBay. Nó đã thất bại và dẫn đến zShops, sau này trở thành Marketplace.

Capital Efficient Business Model – Mô hình kinh doanh vốn hiệu quả: Được thảo luận trong Thư gửi cổ đông năm 1999, Amazon có doanh thu 2 tỷ đô-la hằng năm, chỉ yêu cầu ít hơn 600 triệu đô-la hàng tồn kho và tài sản cố định, chỉ sử dụng 62 triệu đô-la tiền mặt hoạt động tích lũy trong những năm trước. Chu kỳ này có lợi cho công ty để tiếp tục phát triển.

Career Choice – Lựa chọn nghề nghiệp: Amazon trả 95% học phí cho nhân viên của mình tham gia các khóa học ở các lĩnh vực mà họ có nhu cầu.

Chaotic Storage – Lưu trữ hỗn loạn: Các mặt hàng được lưu trữ trên bất kỳ kệ nào còn trống. Điều này có nghĩa là một thùng lưu trữ có thể có năm vật phẩm hoàn toàn khác nhau được lưu trữ cạnh nhau. Theo ước tính, trong cùng một không gian, Amazon có thể lưu trữ nhiều hơn 25% hàng tồn kho so với các kho truyền thống.

Contacts Per Order – Những liên lạc trên mỗi đơn hàng: Là một trong những biện pháp quan trọng nhất để đo lường sự hài lòng của khách hàng, tính xem có bao nhiêu liên hệ được thực hiện trên mỗi khách hàng, mỗi đơn hàng.

Customer Experience Pillars – Trụ cột Trải nghiệm Khách hàng: Amazon có niềm tin chắc chắn rằng khách hàng sẽ luôn muốn một mức giá thấp, với nhiều sự lựa chọn và phải giao hàng nhanh chóng. Và điều này sẽ không thay đổi theo thời gian.

Distribution Center – Trung tâm phân phối: Ban đầu là một kho trung tâm và kho hàng tồn. Các trung tâm phân phối ở Seattle và Delaware là những trung tâm đầu tiên được khai trương vào năm 1997 và sẽ tiên phong trong mạng lưới phân phối.

Fulfillment by Amazon (FBA): Amazon có một trong những mạng lưới hoàn thiện đơn hàng tiên tiến nhất trên thế giới. Với FBA, các nhà cung cấp có thể lưu trữ sản phẩm trong các trung tâm dịch vụ của Amazon. Amazon lựa chọn, đóng gói, vận chuyển và cung cấp dịch vụ khách hàng cho các sản phẩm này. FBA giúp doanh nghiệp mở rộng quy mô và tiếp cận nhiều khách hàng hơn. Người bán trung bình phải trả 15% cho dịch vụ này.

Fulfillment Center (FC) Network: Nhà cung cấp vận chuyển hàng hóa đến một trung tâm hoàn thiện đơn hàng và Amazon sẽ vận chuyển những sản phẩm này tới tay khách hàng. Quản lý hàng tồn kho là một vấn đề phổ biến đối với nhiều cửa hàng trực tuyến,

nhưng nó là một thành phần thiết yếu để nuôi dưỡng trải nghiệm khách hàng tốt nhất có thể.

Global Selling Program – Chương trình bán hàng toàn cầu: Theo Bezos, chương trình này đã gia tăng hơn 50% trong năm 2017, cho phép các doanh nghiệp vừa và nhỏ bán sản phẩm vượt biên giới quốc gia (dành cho người bán trên Marketplace có thể bán ở các quốc gia khác).

Historical Purchase Data – Dữ liệu lịch sử mua hàng: Dữ liệu này đóng vai trò là một phương trình mà Amazon sử dụng khi đưa ra quyết định mua hàng. Nó xem xét tần suất một sản phẩm được mua để đo lường và dự báo nhu cầu của khách hàng.

Information Snacking – Tiêu thụ thông tin: Trong Thư gửi cổ đông năm 2007, Bezos thảo luận về cách con người cùng phát triển với các công cụ của họ. Công nghệ mới đã đưa chúng ta đến một thế giới tiêu thụ thông tin theo bit trong khoảng thời gian ngắn hơn.

Instant Order Update – Cập nhật đơn hàng liên tục: Đây là một tính năng của Amazon.com, nhắc nhở bạn đã mua một mặt hàng cụ thể nào đó, phòng trừ trường hợp bạn vô tình mua cùng một thứ hai lần.

Leave Share – Chia sẻ ngày nghỉ: Một chương trình của công ty cho phép nhân viên của Amazon chia sẻ thời gian nghỉ có lương với vợ/chồng mình hoặc đối tác trong nước nếu chủ lao động của vợ/chồng của họ không cho nghỉ phép có lương.

Look Inside the Book – Đọc thử sách: Một dịch vụ được bổ sung từ năm 2000, nhờ đó khách hàng có thể xem hình ảnh độ phân giải cao của bìa trước và bìa sau, cũng như một vài trang của một cuốn sách mà họ muốn mua.

Personalization – Cá nhân hóa: Tìm hiểu những gì khách hàng thích và tìm cách cải thiện Amazon.com để phục vụ những sở thích này.

Price Elasticity – Độ co giãn về giá: Bezos đi ngược lại với toán học bằng cách hạ giá mặc dù trên thực tế Amazon có thể tăng giá. Amazon có đủ dữ liệu về độ co giãn sao cho người ta nhận thấy rằng việc giảm giá đã dẫn đến sự gia tăng các đơn vị hàng hóa được bán theo một tỷ lệ nhất định.

Ramp Back – Tái hòa nhập: Các bà mẹ làm việc tại Amazon được

cấp thêm quyền kiểm soát thời gian trở lại làm việc của mình sau giai đoạn thai sản.

Resist Proxies – Chống lại sự ủy thác: Theo Bezos, trong quá trình phát triển, các công ty sẽ đối mặt với nguy cơ phải quản lý sự ủy thác, trích dẫn các quy trình. Theo đó, sự ủy thác rất có thể sẽ bị sử dụng như là một kết quả, thay vì là một phương tiện. Bezos chỉ ra rằng công ty phải sở hữu quy trình chứ không phải bất kỳ yếu tố nào khác xung quanh quy trình.

Search Inside the Book – Xem nội dung bên trong cuốn sách: Người dùng được phép xem qua một số trang kỹ thuật số trong cuốn sách để quyết định xem có muốn mua cuốn sách đó hay không.

Search Suggestions – Gợi ý tìm kiếm: Được bổ sung vào khả năng tìm kiếm của Amazon vào năm 2006, người dùng có thể nhập một số chữ cái đầu và công cụ tìm kiếm sẽ ngay lập tức đưa ra những đề xuất có liên quan đến từ hoặc thuật ngữ đó.

Self-Service Nature of Platforms – Bản chất tự phục vụ của các nền tảng: Bezos nhấn mạnh rằng điều này sẽ thúc đẩy sự đổi mới, vì ngay cả những gatekeeper tốt nhất cũng có thể cản trở sự tiến bộ, đặc biệt nếu chúng xuất hiện dưới dạng những ý tưởng dường như không thể thực hiện được. Fulfillment by Amazon (FBA) là một ví dụ về nền tảng tự phục vụ.

Seller Flex: Ra mắt lần đầu tại Ấn Độ nhằm kiểm tra khả năng Amazon có thể đáp ứng mạng lưới Fulfillment Center với nhu cầu khách hàng và hậu cần tại địa phương. Trong mạng lưới của Amazon có một số mục nhà kho của người bán địa phương, cung cấp cơ sở hạ tầng hoạt động và các quy trình vận hành. Đến năm 2015, có tổng cộng hai mươi lăm cơ sở chức năng tại mười thành phố.

Service-Oriented Architecture (SOA): Được coi là khối xây dựng chính của các công nghệ Amazon, SOA đã được triển khai trong công ty từ lâu trước khi nó trở thành một từ thông dụng. Các công nghệ của Amazon được triển khai như các dịch vụ và được phép phát triển theo tốc độ riêng.

Skills-Forward – Đẩy mạnh các kỹ năng: Theo Bezos, điều này đòi hỏi phải xác định các kỹ năng có sẵn trong một tổ chức và suy nghĩ về cách chúng có thể được áp dụng thêm. Tuy nhiên, Bezos cảnh báo rằng đây không phải là một chiến lược tốt nếu đứng

riêng lẻ vì các kỹ năng hiện có cuối cùng có thể trở nên lỗi thời.

Super Saver Shipping – Vận chuyển siêu tiết kiệm: Giao hàng miễn phí quanh năm cho các đơn hàng trên 25 đô-la bắt đầu vào năm 2001.

Transportation Hubs – Các trung tâm vận chuyển: Amazon xem xét các trung tâm vận chuyển có sẵn tại các địa điểm nhất định khi quyết định mở Fulfillment Center, để đạt tới việc vận chuyển sản phẩm/giao hàng nhanh nhất, hiệu quả nhất.

Weblab: Nền tảng thử nghiệm nội bộ của Amazon, được sử dụng để đánh giá sản phẩm, trang web và các cải tiến khác.

Working Backwards: Theo Bezos, điều này đòi hỏi phải xác định nhu cầu của khách hàng, sau đó phát triển các kỹ năng, năng lực mới để đáp ứng các nhu cầu và yêu cầu. Đây sẽ là một chiến lược kết hợp với giải pháp Skills-Forward.

zShops: Phiên bản thành công của Auctions, cho phép bất cứ ai, từ các cá nhân đến các công ty, thành lập một cửa hàng trực tuyến.